MASTER
NEGATIVE
NO. 95-82360-17

COPYRIGHT STATEMENT

The copyright law of the United States (Title 17, United States Code) governs the making of photocopies or other reproductions of copyrighted materials including foreign works under certain conditions. In addition, the United States extends protection to foreign works by means of various international conventions, bilateral agreements, and proclamations.

Under certain conditions specified in the law, libraries and archives are authorized to furnish a photocopy or other reproduction. One of these specified conditions is that the photocopy or reproduction is not to be "used for any purpose other than private study, scholarship, or research." If a user makes a request for, or later uses, a photocopy or reproduction for purposes in excess of "fair use," that user may be liable for copyright infringement.

The Columbia University Libraries reserve the right to refuse to accept a copying order if, in its judgement, fulfillment of the order would involve violation of the copyright law.

Author:
Schräder, Bernhard Heinrich
Title:
Die entwicklung-stendenzen der...
Place:
Würzburg
Date:
1930

95-82360-17

MASTER NEGATIVE #

COLUMBIA UNIVERSITY LIBRARIES
PRESERVATION DIVISION

BIBLIOGRAPHIC MICROFORM TARGET

ORIGINAL MATERIAL AS FILMED - EXISTING BIBLIOGRAPHIC RECORD

BUSINESS
254.53
Sch6

Schräder, Bernhard Heinrich, 1900-
Die entwicklungstendenzen der deutschen warenhauskonzerne ... von Bernhard Heinrich Schräder...
Würzburg, Memminger, 1930.
ix, 55 p. 22½ cm.

Thesis, Giessen.
Bibliography: p. vii-viii.

RESTRICTIONS ON USE:

TECHNICAL MICROFORM DATA

FILM SIZE: 35mm REDUCTION RATIO: 12x IMAGE PLACEMENT: IA (IIA) IB IIB

DATE FILMED: 2/13/95 INITIALS: DG

TRACKING # : MSH 04527

FILMED BY PRESERVATION RESOURCES, BETHLEHEM, PA.

2.0 mm ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

1.5 mm ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

PM-MGP 13″x18″
METRIC GENERAL PURPOSE TARGET
PHOTOGRAPHIC

200 mm

150 mm

100 mm

1.0

1.1

1.25

1.4

1.6

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890

1.0 mm

1.5 mm

2.0 mm

2.5 mm

A5

A4

A3

PRECISION℠ RESOLUTION TARGETS

Century

A&P

1303 Geneva Avenue
St. Paul, MN 55119

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890

4.5 mm

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

3.5 mm

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ

Schräder

Die
entwicklungstendenzen
der deutschen
warenhauskonzerne.

D254.53 — Sch6

D254.53 Sch6
Columbia University
in the City of New York
LIBRARY

School of Business

Univ. Exchange MAY 4 1931

Die Entwicklungstendenzen der deutschen Warenhauskonzerne.

Dissertation
zur
Erlangung der Doktorwürde
bei der
Philosophischen Fakultät
der
Hessischen Ludwigs-Universität
zu Gießen

eingereicht von
Bernhard Heinrich Schräder
aus Neuenhaus (Kreis Grafschaft Bentheim).

1930

Gedruckt bei Gebrüder Memminger in Würzburg.

82

Genehmigt durch den Prüfungsausschuß
am 7. XII. 1929.

Berichterstatter: Dr. Günther
„ Dr. Mombert.

D 254.53
Sch 6

June 4, 1931 DA/Hee
" 15 " GSP

Meiner lieben Mutter
in gemeinsamer Erinnerung meines verstorbenen Vaters
in Dankbarkeit
gewidmet.

Inhalt.

Seite

Einleitung 1

I. Teil. Die Expansion.

Kap. 1. Die horizontale Expansion 3
1. Abschnitt. Motive 3
2. Abschnitt. Schilderung 7
a) Unternehmungskonzentration.
1. Filialgründungen.
2. Fusion und große Angliederungen.
3. Beteiligungen.
b) Einkaufskonzentration.
1. Einkaufsvereinigungen.
2. Einkaufsgemeinschaften.
c) Einheitspreisgeschäfte.
3. Abschnitt. Grenzen der horizontalen Ausdehnung . 20
a) Optimale Unkostenverteilung u. Einkaufsverbillig.
b) Niederlassungsgröße.
c) Soziale Schichtung der Käufer.
d) Auslandsgrenzen.
Kap. 2. Die vertikale Expansion 29
1 Abschnitt. Die Gründe der Eigenfabrikation . . . 29
2. Abschnitt. Die Schwierigkeiten d. Eigenfabrikation . 31
3. Abschnitt. Schilderung der Eigenfabrikation . . . 34
a) Eigene Fabrikationsstätten
b) Beteiligungen.
4. Abschnitt. Stellung der Eigenproduktion im Konzern 39
Kap. 3. Die Finanzierung der Expansion 41
1. Abschnitt. Aktiengesellschaften 41
2. Abschnitt. Andere Unternehmungsformen 44

II. Teil. Warenhaus und Kaufkraftmangel.

Kap. 1. Das Problem der Warenkreditierung 45
1. Abschnitt. Die ursprüngliche Einstellung 45
2. Abschnitt. Die heutige Umstellung 47
a) Kurzfristige Überschreitung.
b) Organisierter Kredit.
c) Kaufsparkasse.
3. Abschnitt. Stellungnahme 49
Kap. 2. Wandel in der Kundenpolitik 51
1. Abschnitt Die ursprüngliche Einstellung 51
2. Abschnitt. Die heutige Umstellung 52

Benutzte Literatur.

1. Baumgarten Udo: Die Bedeutung der Warenhäuser für die deutsche Volkswirtschaft. Tüb. Diss. Leipzig 1911.
2. Calver: Der Handel. 1911.
3. Festschrift des Verbandes deutscher Waren- und Kaufhäuser. Berlin. 1928.
4. Gehrig H.: Die Warenhaussteuer in Preußen. Ein Beitrag zur kaufmännischen Mittelstandspolitik. Münster Diss. Leipzig 1904.
5. Göhre P.: Das Warenhaus. Frankfurt a. M. 1908.
6. Harder H.: Die Konzernbildung in der Textilindustrie. Göttinger Diss. 1925. Auszug.
7. Hirsch J.: Das Warenhaus in Westdeutschland, seine Organisation und seine Wirkungen. Diss. Leipzig 1910.
8. derselbe: Grundriß der Sozialökonomik V. Handel. Berlin 1925.
9. Hohl Gust.: Über Maßnahmen des Einzelhandels im Kampf gegen die Warenhäuser. Würzb. Diss. 1924. Auszug.
10. Kant Rich.: Konzentration und Centralisation im deutschen Warenhausgewerbe. Diss. Hamburg 1923. Auszug.
11. Kaufmann E.: Zur Kartellierung des Einzelhandels im Textilgewerbe. Diss. Heidelberg 1923. Auszug.
12. Körner H.: Die Warenhäuser, ihr Wesen, ihre Entstehung und ihre Stellung im Wirtschaftsleben. Heidelb. Diss. Tübingen 1908.
13. Krakenberger H.: Die Entwicklung der deutschen Warenhäuser seit Ausbruch des Krieges. Berliner Diss. 1923. Auszug.
14. Kramer H.: Kleinhandel und Konsumvereine, besonders in Thüringen. Tüb. Diss. Reutlingen 1912.
15. Külbel W.: Das Braunschweigische Warenhaussteuergesetz. Leipziger Diss. 1907.
16. Lutz A.: Statistik im Warenhaus. Diss. Frankfurt a. M. 1920.
17. Lux Käthe: Studien über die Entwicklung der Warenhäuser in Deutschland. Jena 1910.
18. Mataja: Großmagazine und Kleinhandel. Berlin 1899.
19. Michel Kurt: Finanzierung der Waren- und Kaufhäuser. Diss. Köln 1923. Auszug.
20. Pinner F.: Deutsche Wirtschaftführer. Charlottenburg 1924. (Oskar Tietz.)
21. Schweriner: Das Warenhaus, die Gestaltung seiner Beziehungen zu Kundschaft, Lieferant und Konkurrenz und deren Bedeutung für seine Entwicklung. Heidelberg 1922. Auszug.
22. Sigerns A.: Handelsbetriebsstatistik, mit besonderer Berücksichtigung der Warenhandelsbetriebe. Halle a. S. 1912.
23. Sombart W.: Der moderne Kapitalismus. München 1927.
24. Ufermann: Könige der Inflation. Berlin 1924. (Rudolf Karstadt.)
25. Vershofen: Die Statistik der Wirtschaftsverbände. Bamberg 1924.
26. Walter K.: Die Konsumgenossenschaftliche Eigenproduktion in Deutschland. Diss. Frankfurt a. M. 1922. Auszug.
27. Wernicke: Kapitalismus und Mittelstandspolitik. Jena 1908.
28. Landsberg: Die finanzielle Konzentration der deutschen Textilindustrie in der Nachkriegszeit. 1923. (Ohne Erscheinungsort.)
29. Statistisches Jahrbuch für das Deutsche Reich. Berlin 1926.

Zeitschriftenartikel.

1. Binder F.: Das Einheitspreisgeschäft. Zeitschr. d. Verbandes deutscher Diplomkaufleute. 1927. Nr. 4.
2. Blaine L.: Tägliche Gewinn- und Verlustrechnung in Kaufhäusern. „Das Geschäft". August 1927.
3. Fuchs F.: Das Einkaufslimit. „Das Geschäft". August 1927.
4. Grünfeld H.: Organisation eines großen amerikanischen Versandhauses. „Organisation". 1926. Nr. 15/16.
5. Stresemann G.: Die Warenhäuser, ihre Entstehung, Entwicklung und volkswirtschaftliche Bedeutung. Zeitschr. für die gesamte Staatswissenschaft. 1900. Nr. 56.
6. „Gegenwartsforderungen des Einzelhandels". Ansprachen und Vorträge auf der Einzelhandelstagung in Berlin am 10.—12. Oktober 1927. Einzelhandelsverlag Berlin-Wilmersdorf. 1928.
7. „Professor Dr. Julius Hirsch über deutsche und amerikanische Absatzmethoden im Einzelhandel". „Organisation". 1926. Nr. 16.
8. „Saisonschwankungen in Warenhausumsätzen". Vierteljahreshefte zur Konjunkturforschung. 1927. Ergänzungsheft 2.
9. Lampe A.: Einzelhandel. Handwörterbuch d. Staatswissenschaften. 4. Aufl. 3. Band. 1926.

Zeitschriften.

1. Der Confektionär. 1925—1928.
2. Der Manufakturist. 1926—1928.
3. Der Materialist. 1928.
4. Deutsche Handelswarte. 1928.
5. Edekarundschau. 1928.
6. Magazin der Wirtschaft. 1925—1929.
7. Textilwoche. 1928—1929.
8. Textilia. 1928—1929.
9. Wirtschaftsdienst. 1927—1928.
10. Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser. 1925—1929.

Zeitungen.

1. Frankfurter Zeitung. 1923—1929, und deren Wirtschaftskurve.
2. Berliner Tageblatt. 1927—1929.
3. Kölnische Zeitung. 1928.
4. Deutsche Bergwerkszeitung. 1927—1929.
5. Industrie- und Handelszeitung. 1928.
6. Rheinisch-Westfälische Zeitung. 1928,
dazu verschiedene Bekanntmachungen und Prospekte der Rudolf Karstadt A.-G. u. der Leonh. Tietz A.-G., desgl. Mitteilungen der letzteren.

Vorwort.

Die vorliegende Arbeit, die einer Anregung meines verehrten Lehrers, Herrn Professor Dr. Günther, ihre Entstehung verdankt, war ursprünglich so gedacht, daß der gesamte Einzelhandel und vor allem die Konsumvereinsbewegung mit behandelt werden sollten.

Leider mußte dieser Plan aufgegeben werden, einerseits wegen des zu umfangreichen Gebietes, andererseits aber in Anbetracht der großen Verschiedenheit der Verhältnisse innerhalb der drei Gruppen: Warenhaus, mittelständlerischer Einzelhandel und Konsumvereinsbewegung, einschließlich der Entwicklung der Beamtenwarenhäuser.

Die Arbeit soll einen Versuch darstellen, die Entwicklung der Warenhausbewegung seit Stabilisierung der Währung zu charakterisieren.

Für freundlich zur Verfügung gestelltes Material bin ich Herrn Theodor Althoff, Münster i. W., sowie der Firma L. Tietz A.-G., Köln a. Rh. zu Dank verpflichtet.

Zugleich komme ich einem Bedürfnis nach, wenn ich Herrn Professor Günther in Gießen, sowie meinen sonstigen Lehrern auch an dieser Stelle meinen verehrungswürdigen Dank ausspreche.

Der Verfasser.

Einleitung.

Im Jahre 1725 [1]) bestand schon in Paris ein großes Geschäft, das mit den modernen Mitteln der Reklame, des Prospektenversandes und ähnlichem arbeitete [1]). Demnach wäre nicht England die Wiege des Warenhauses, wie man oft hört. In Deutschland kennt man das Warenhaus erst seit den achtziger Jahren des vorigen Jahrhunderts.

Das Warenhaus geht überall auf zwei verschiedene Ursprünge zurück. Der eine ist die Gründung von Berufsvereinigungen, die vor allem England kennt. In Deutschland gehört zu dieser Kategorie der im Jahre 1884 gegründete Deutsche Offiziersverein. Neben diesen Gründungen, die durch den cooperativen Zusammenschluß von Anfang an als Großbetriebe auftraten, stehen die privaten Gründungen. Hier haben wir zwischen dem Sombartschen Pofelbazar und dem Unternehmen zu scheiden, aus dem unsere heutigen Warenhäuser entstanden sind. Der Pofelbazar war ein Geschäft, wo Ramschposten, Fehlerwaren aller Art feilgeboten wurden, und deren Inhaber nicht so sehr von der Sorge um die Zukunft des Unternehmens geleitet wurden, als von dem Bestreben, möglichst schnell zu Reichtum zu gelangen [2]). Die Ausgangspunkte unserer heutigen modernen Warenhausunternehmungen liegen ganz anderswo.

Das heutige Warenhaus hat seinen Ursprung im kleinen Webwarengeschäft irgendeiner Landstadt; es ist nicht in seiner heutigen Form, als kapitalistisches Detailhandelsunternehmen, entstanden, weder was die Größe und Umsatzhöhe angeht, noch im Bezug auf die Vielseitigkeit des Lagers. Das Textiliengeschäft von Hermann Tietz in Gera, das Stammhaus der Firma Hermann Tietz, Berlin, das Woll- und Weißwarengeschäft Tietz in Stralsund, aus dem die Leonhard Tietz A.-G. hervorging, und die Ursprünge vieler anderer Firmen beweisen dieses. Das Kaufhaus der Textilbranche vergrößerte sich durch Gründungen in der Großstadt oder durch Angliederung von Filialen, um seine Umsätze zu heben. Nachdem man so den großen Bedarf erreicht hatte, den großen Umsatz in Textilien hatte, ging man allmählich auch zu anderen Warengrup-

---

[1]) Grundr. d. Soz.-Ök. 5. Abt. Hirsch. Seite 239.
[2]) Hermann Körner: Die Warenhäuser. Diss. Heidelberg 1908.

pen über. Dazu spornte an einmal das Bestreben zu Vergrößerungen überhaupt, dann der Versuch, Saisonschwankungen zu beheben, vielleicht auch durch Verbreiterung des Warenlagers die gegenseitige Reklame durch die Ware zu erstreben. Noch heute spiegelt sich dieser von den Textilien ausgehende Entwicklungsgang wider in der hervorragenden Bedeutung der Textilien im Warenhaus und in der Existenz der verschiedenen Betriebe der Warenhausunternehmen, die lediglich Konfektions- und Modewaren führen.

Die mittelständlerischen Bestrebungen um die Jahrhundertwende haben erst zur Definition des Begriffes „Warenhaus" geführt. Nach dem preußischen Warenhaussteuergesetz ist als Warenhaus anzusehen ein Unternehmen, das neben einem Umsatz von vierhunderttausend RM. im Jahre wenigstens von zweien der im Gesetzestext genannten vier großen Warengruppen Artikel führt. Diese damals gegebene Definition, nach der für ein „Warenhaus" nicht allein das kapitalistische Moment, also die Größe des Umsatzes, sondern vor allem auch die Mannigfaltigkeit der geführten Waren maßgebend war, gilt auch heute noch. Als Warenhausunternehmen sieht man auch heute nicht eine Firma an, bei der die letztgenannte Voraussetzung fehlt. Konfektionsunternehmen, auch wenn sie über ein großes Filialnetz verfügen, ebenso die gerade heute stark aufkommenden Filialunternehmen der Lebensmittelbranche müssen deshalb als Spezialgeschäfte angesehen werden und sind bei dem Thema dieser Arbeit von einer Behandlung ausgeschlossen.

I. TEIL.

Die Expansion.

Kapitel I. Die horizontale Expansion.

1. Abschnitt. Motive.

Das Charakteristikum in der Wirtschaft der Nachkriegsjahre ist die Konzentration der Unternehmungen in allen Wirtschaftszweigen. Die Erscheinung ist eine Folge der durch Krieg und Inflation geschaffenen Lage. Schon im August 1924 wird von Kraemer [1]) die horizontale Konzentration in der Wirtschaft der nächsten Jahre vorausgesagt, weil sie bei den vorliegenden Verhältnissen das Gegebene sei. Die Inflation hat der gesamten deutschen Wirtschaft den großen Kapitalschwund gebracht. Das einzelne Unternehmen muß mit viel größerem Erfolg arbeiten, Unkosten müssen wo eben möglich vermieden werden. Die Konkurrenz muß ausgeschaltet werden, aber nicht, um eine größere Gewinnspanne zu haben, sondern um das Unternehmen mit dem geringen Kapital durchzubringen. Dazu kommt bei diesem Streben überall der Gedanke, die Verbilligung des Produktes zu erzielen, um eine Umsatzsteigerung zu erreichen, da auch auf die verarmte Kundschaft Rücksicht zu nehmen ist. Aus genannten Erwägungen entspringt der Gedanke der Unternehmungskonzentration, der somit aus dem Zwange der Zeitverhältnisse geboren ist.

Er richtet sich gegen die Gefahr unrationellen Arbeitens, gegen unnötige Unkosten, er soll dem Unternehmen und der Kundschaft Vorteile bringen und nicht gegen die letztere sich auswirken. Die Unternehmungskonzentration ist ein Teil alles dessen, was man heute mit dem Schlagwort „Rationalisierung" bezeichnet. Es ist das Bestreben, das Optimum des wirtschaftlichen Erfolges zu erreichen. „Rationalisierung ist Anwendung von Mitteln zur Erhöhung des wirtschaftlichen Nutzeffektes" [2]).

Bei den Warenhäusern sind die Motive der Ausdehnung dieselben wie in der übrigen Wirtschaft, nur ist beim Waren-

---

[1]) Frankfurter Zeitung. 10. 8. 1924.
[2]) Freiherr v. Siemens, auf dem Deutschen Industrie- und Handelstag. Frankf. Zeitg. 1926 Nr. 315.

hausunternehmen auch das Anwachsen des Unkostenetats im einzelnen Betrieb ein Faktor. Die Unkostensteigerung schwächt die Vormachtstellung des Warenhauses vor den kleinen Konkurrenten. Die Unkostensätze der Letzteren sind bei weitem günstiger; mit der Betriebsgröße steigt der Unkostensatz, wie nachstehende Tabelle zeigt:

Zahl der Angestellten:	Unkosten in % des Umsatzes:		
	1913	1924	1925
0—5	14	16,3	17,2
6—20	17,3	17,4	19,2
20—80	20,5	19,6	21,9
80—400	22,—	21,2	24,—
über 400	24,7	26,—	28,6 [3])

Diese steigende Belastung muß im Interesse der Konkurrenzfähigkeit ausgewetzt werden, und das wird ermöglicht entweder durch Herunterdrücken dieser Unkosten oder durch anderweitigen Ausgleich für diese Vorbelastung.

„Trotz äußerster Anstrengung ist der Unkostensteigerung nicht zu begegnen. Einen Ausgleich für sie zu schaffen, sei einigermaßen durch stärkere Entwicklung der Einkaufs- und Gesamtorganisation gelungen“ [4]).

Die erste Möglichkeit eines Ausgleiches ist gegeben durch Rationalisierung der inneren Organisation. A. L. Tietz spricht in der Frankfurter Zeitung [5]) u. a. von dem Prinzip der geringsten Benutzung (zu ergänzen: „der gemeinsamen Einrichtungen durch das einzelne Mitglied“. Verf.) Hier wird gezeigt, wie der Drang, an Unkosten zu sparen, zur Expansion führen muß. Die nötigen Hilfsmittel rationell auszunutzen, darin liegt das Ausdehnungsbestreben hier begründet. Das gilt sowohl für den Einkauf wie auch für den Absatz der Ware. Das Zusammenziehen verschiedener Unternehmen zu einem macht des einen Einkaufsorganisation überflüssig. Diese wird aufgelöst und so Kapital frei. Die Vergrößerung eines Unternehmens durch Filialgründungen bringt erst eine volle Ausnutzung des Einkaufsapparates.

Wie hier in der Einkaufsorganisation bringt die Konzentration auch anderswo Ersparnisse. So werden die statistischen Büros mit ihrem ganzen Apparat anteilmäßig verbilligt durch die Vergrößerung des ganzen Unternehmens. Die Aufgabe der statistischen Abteilungen ist es, Unterlagen zu beschaffen für die Umsatzentwicklung, über Auswirkungen von Stockungen, kurz über den ganzen Geschäftsbetrieb. Die Einsicht in den Geschäftsablauf vermöge der statistischen Daten gibt ein Mittel in die Hand, sich einen Überblick zu verschaffen über die voraussichtliche Geschäftsentwicklung in einer Saison. Die statistische Erfassung führt demnach letzten Endes zur Verringerung der Lagerhaltung, mit anderen Worten zur Verringerung des Zinsendienstes und des Risikos. Die so erreichte Rationalisierung der Lagerhaltung ist aber nur möglich durch Einbeziehung vieler Geschäfte in den Kreis der zu beobachtenden Objekte. So fordert die Rationalisierung der Lagerhaltung nicht weniger die Expansion.

Die Rationalisierung des Verkaufsapparates liegt vornehmlich in der besseren Verteilung der Reklameunkosten, sei es durch gemeinsame Ausnutzung der Reklamebüros, des Reklamepersonals oder durch Ausschaltung der Konkurrenz und den dadurch verringerten Reklamebedarf.

Die Rationalisierung im Einkauf und im Absatz der Ware entspringt demnach dem „Prinzip der geringsten Benutzung“, während die Ausdehnung des Unternehmens für die Lagerhaltung die Bedeutung hat, daß sie sie indirekt verbilligt, indem sie es erst ermöglicht, Unterlagen zu schaffen zur Erreichung eines kleinen Lagers. Beim Einkauf ist noch des günstigen Umstandes zu gedenken, daß bei der Verbreiterung des Unternehmens ermöglicht wird, eine Spezialisierung unter den Einkäufern vorzunehmen, wodurch eine Garantie für große Leistungsfähigkeit derselben gegeben ist.

Den zweiten Ansporn zur horizontalen Ausdehnung gibt der Gedanke der möglichst billigen Warenbeschaffung. Warenverbilligung wird erzielt durch Schaffung großen Bedarfs. Um diesen zu erreichen, wird die horizontale Expansion betrieben. Im Bestreben, Differentialrente durch Herabdrücken des Einkaufspreises zu erzielen, ist vornehmlich der Grund zu suchen für die ganze Wucht, mit der das Warenhausgewerbe in die horizontale Ebene drängt. Der große Bedarf ermöglicht einerseits dem Lieferanten, billiger zu liefern, andererseits gibt er dem Warenhaus eine gewisse Macht, die Preise zu drücken. Daß hier der Hauptgrund für die horizontale Expansion liegt, geht aus vielen Äußerungen von Seiten des Einzelhandels hervor.

„Die Verbilligung des Absatzes muß von der Seite der Unkosten, mehr noch freilich von der des entscheidenden Einkaufspreises gesucht werden. Auf diesem Gebiet haben die Konzernbildungen bei den Großen, die Genossenschaften bei

[3]) Hirschstein: Eine Umsatzstatistik im Textileinzelhandel. Magazin der Wirtschaft 1926. Nr. 31.
[4]) Die Rationalisierung im Einzelhandel. Frankf. Ztg. Nr. 330. 1926.
[5]) Frankf. Zeitung, 20. 4. 28. Nr. 296. Karstadtbericht,

den Kleinen die allgemeine Aufmerksamkeit auf sich gezogen“ [6]).

Die Idee, zur Erreichung billiger Waren den Umsatz zu vergrößern, ist schon bei den ersten Warenhäusern anzutreffen. Aus diesem Streben heraus hat schon Oskar Tietz von Gera aus verschiedene Filialen gegründet [7]). Die Firma A. Wertheim hatte schon 1910 einen Rabatt von 3 % bei ihren Lieferanten [8]). Heute noch steht dieses Streben obenan. Der erste Schritt war das Übergehen des Großhandels, wenngleich nach Pinner immer noch 20—25 % des Warenhausbedarfs vom Großhandel geliefert werden [9]).

Man läßt die Fabrikanten ihre Offerte vorlegen, um aus der günstigsten auszuwählen. So spricht man in Warengestaltung, Preisfestsetzung und Konditionsfragen mit. Es ist bekannt, daß auf diese Weise die deutschen Warenhäuser schon vor nahezu dreißig Jahren, als die Bewegung noch in den Kinderschuhen steckte, es erreicht hatten, die Sonderumsatzsteuer restlos auf ihre Lieferanten abzuwälzen.

Die horizontale Expansion bei den Warenhäusern hat somit einen doppelten Ansporn, die Rationalisierung des Unkostenbudgets und die Verbilligung der einzukaufenden Ware. Das erstere ist zu erreichen durch regelrechten festen Zusammenschluß, das zweite auch durch lockere Vereinigungen und Anschluß von Einkaufskunden. Dem Anschlußhaus, dem Bundesgenossen des Warenhauskonzerns, erwachsen natürlich durch die Möglichkeit des Großeinkaufs gewaltige Vorteile. Mag auch für die Teilnahme am Einkauf eine Gebühr zu zahlen sein, die Vorteile überwiegen doch dieses alles. Der Anschlußkunde übergeht mit dem großen Bruder den Grossisten, gewinnt somit dessen Verdienstspanne und erzielt beim Fabrikanten noch besonders günstige Preise. Aber auch die Marktbeobachtung, wie sie hier gepflegt wird, ermöglicht einen Einkauf zu gegebener Zeit, sodaß auch hier Vorteile winken gegenüber der ursprünglichen Methode, zu kaufen, wenn die alten Vorräte zur Neige gingen. Es darf aber nicht unerwähnt bleiben, daß auch Gefahren für den Anschlußkunden im gemeinsamen Einkauf liegen können. Die alte Methode gestattete ihm zu kaufen, wenn Bedarf da war und er die Mittel zum Einkauf hatte, heute kauft er, wenn der Konzern seinen Bedarf

[6]) Mag. d. Wirtsch. 1927. Nr. 42. Auszug aus der Rede Tiburtius auf dem Einzelhandelstag in Berlin.
[7]) Pinner: Deutsche Wirtschaftsführer. Osk. Tietz. Charlottenburg 1925.
[8]) Hirsch: Das Warenhaus in Westdeutschland. 1910.
[9]) Festnummer der Zeitschr. für Deutsche Waren- und Kaufhäuser. Mai 1928.

eindeckt, und es wird keine Rücksicht auf seinen augenblicklichen Bedarf und seine Liquidität genommen.

Wenn vordem von der Rationalisierung der Lagerhaltung und des Verkaufs die Rede war, so ist zu sagen, daß diese Bestrebungen sich nicht über eine gewisse Grenze ausdehnen lassen, ohne den Charakter des Warenhauses zu gefährden. Die Vereinfachung des Lagers fordert das Führen typisierter Waren, bei denen Qualitätsverschiedenheit und Geschmacksmuster ausgeschaltet sind. Der neue Geschäftstyp, der dies alles bis zum äußersten erstrebt, hat in Deutschland längst Boden gewonnen und so ist es erklärlich, daß von Warenhausseiten auch in die Angliederung dieser neuen Geschäftsart, des Einheitspreisladens, die Expansion geht. Man macht des Versuchs wegen mit, zumal man nicht weiß, ob dem neuen Geschäft nicht eine große Zukunft beschieden ist.

Bei der folgenden Betrachtung der horizontalen Expansion haben wir demnach zu scheiden zwischen der Konzentration zu einem Unternehmen einerseits und den loseren, mehr cooperativ erscheinenden Zusammenschlüssen andererseits, die lediglich dem Streben nach Vergrößerung der Einkaufsmacht ihre Existenz verdanken. Endlich wird dann noch die Angliederung von Einheitspreisunternehmen zu behandeln sein.

2. Abschnitt.

Schilderung der horizontalen Expansion.

Die Unternehmungskonzentration und -Expansion wird in zwei verschiedenen Formen vorgenommen und zwar

1. durch Anschluß kleiner Einzelbetriebe, sei es durch Neugründungen oder durch Übernahme kleiner Unternehmen;
2. durch Zusammenschluß großer Firmen vermittels Fusion oder durch Ankauf.

Außerdem ist noch die Unternehmungsexpansion durch Beteiligung zu erwähnen.

Die Filialgründungen nehmen bei den beiden Hauptvertreterin des dezentralisierten Warenhausunternehmens, der Rudolf Karstadt A.-G. und der Leonhard Tietz A.-G. einen breiten Rahmen ein. Die erstgenannte Firma hat sich von Norddeutschland ausgehend eine große Kette von Filialbetrieben erworben. Die ersten Gründungen erfolgten in den norddeutschen Städten Hamburg, Kiel, Wilhelmshaven, Wandsbeck, Husum und an-

deren [10]). Später folgen mitteldeutsche Plätze. Ende 1926 ist durch derartige Filialgründungen ein Netz von 38 Häusern geschaffen. Es bestehen Ende 1926 Niederlassungen in folgenden Städten:

Altona, Anklam, Braunschweig, Bremen, Burg, Dömnitz, Duisburg, Eutin, Friedland, Greifswald, Güstrow, Hamburg (5 Betriebe), Hannover, Itzehoe, Husum, Kiel, Leer, Lennep, Ludwigslust, Lübeck, Mölln, Mühlheim Styrum, Neubrandenburg, Neumünster, Schwerin, Stavenhagen, Stettin, Thale, Wandsbeck, Waren, Wilhelmshaven, Wismar und Witten [11]). Das Gros dieser Filialen liegt demnach im Norden des Reiches, dann kommen Betriebe in Mitteldeutschland. Im Jahre 1927 wurde in Bielefeld eine Niederlassung gegründet. [12]) In Berlin, dem Stammsitz großer Warenhausunternehmungen, gründete die Firma eine Niederlassung [13]), die das größte Haus des Konzerns, überhaupt wohl das größte deutsche Warenhaus darstellt. Sie wurde Mitte Juni 1929 eröffnet. Dazu wurden noch weitere Neuerwerbungen in der Reichshauptstadt gemacht, sodaß dort in Zukunft mit einer großen Anzahl von Karstadtbetrieben zu rechnen ist. So wurden Grundstücke erworben in Schöneberg, in der Chausseestraße, in Moabit und Steglitz. [14])

Während somit der Schwerpunkt des Karstadtkonzerns allmählich von Norddeutschland nach Mitteldeutschland verlegt wird — auch die noch zu behandelnden großen Erwerbungen bestätigen das und man spricht sogar von einer Verlegung der Centrale nach Berlin — ist die Domäne von Leonhard Tietz das westliche Deutschland. Die Firma wurde 1879 in Stralsund gegründet. Im Jahre 1889 wurde in Elberfeld die erste Filiale errichtet und in den folgenden Jahren reihen sich weitere daran. 1895 wird die Centrale nach Köln verlegt. Seit 1905 ist die Firma eine Aktiengesellschaft, die mit einem Kapital von zehn Millionen Mark gegründet wurde. [15]) Die Centrale ist heute noch Köln a. Rh. mit fünf Betrieben. Andere Filialen bestanden Ende 1924 in:

Aachen, Barmen, Bonn, Kassel, Koblenz, Krefeld, Düren, Düsseldorf, Elberfeld, Eschweiler, Mayen, Mainz, Remscheid und Stralsund. [16]) Die Betriebe lagen demnach fast vollständig im Rheinland. Die ganz aus der Richtung liegende Filiale Stralsund ist das Ursprungsgeschäft des großen Unter-

[10]) Textilwoche 31. VII. 25, Nr. 31.
[11]) Prospekt der Rudolf Karstadt A.-G. 1927.
[12]) Zeitschr. f. Waren- und Kaufhäuser 1928, Nr. 5.
[13]) Magazin der Wirtschaft. 1926, Nr. 41.
[14]) Zeitschr. f. Waren- und Kaufhäuser. Nr. 3, 1928.
[15]) Hirsch, Das Warenhaus in Westdeutschland 1910.
[16]) Textilwoche 3. 7. 1925 Nr. 27.

nehmens. In den vier verflossenen Jahren hat die Zahl der Betriebe auch hier beträchtlich zugenommen. Man sieht an Hand der Gründungen teilweise eine Expansion in das Ruhrgebiet und zum Niederrhein. Die Filialgründungen in Lüdenscheid, Mülheim - Ruhr, Oberhausen, München-Gladbach und Rheydt [17]) zeigen dieses. Im großen Ganzen geht die Ausdehnung nach Süden hin. Neugründungen sind: Darmstadt, Frankenthal in der Pfalz, Hanau, Siegen, Worms, Frankfurt a. M. und Kreuznach. [17]) Den genannten zweiunddreißig Betrieben stellen sich weitere drei zur Seite, die unter anderer Firma geführt werden und zwar in Aachen, Krefeld und Siegen. Sodann sind noch vier weitere Betriebe zu erwähnen, die vor der Eröffnung stehen. Es sind dies die Häuser in Köln-Kalk, Cleve, Hamborn und Glogau. [18]) Die neue Niederlassung in Glogau liegt vollkommen aus der Richtung, doch wird auch von einem Gründungsvorhaben der Firma in Breslau im Laufe des Jahres 1929 gesprochen [19]); die Firma selbst berichtet allerdings hiervon noch nichts. [18])

Bei den anderen Firmen sind die Filialgründungen durchaus nicht so in die Augen fallend. Die Firma Hermann Tietz ist 1882 in Gera gegründet. In den nächsten Jahrzehnten erfolgen Gründungen in weiteren Städten: Weimar, Karlsruhe, Stuttgart, Straßburg, München u. a. Im Jahre 1900 siedelt die Firma nach Berlin über und hier wird aus dem dezentralisierten ein immermehr zentralisiertes Unternehmen. [20]) Hermann Tietz unterhält in der Reichshauptstadt neuerdings über zehn Betriebe. In Dresden erwirbt die Firma das Kaufhaus H. Mühlberg mit drei Filialen [21]). Dortselbst wurden obendrein Grundkäufe getätigt, um weitere Neubauten vorzunehmen. [21]) Das Charakteristische in der neueren Entwicklung der Firma Hermann Tietz ist demnach die Häufung vieler Betriebe an einem dazu genügend großen Platze.

Die Firma Wertheim kam von Stralsund in die Reichshauptstadt. In den 80er Jahren wurden die Betriebe in Berlin gegründet, deren einer sich immer mehr zur Zentrale entwickelte. Um einen Begriff von der Bedeutung dieses Hauses zu bekommen, sei angegeben, daß sein Umsatz sich schon 1905 auf 60 Millionen Mark belief. [22]) Der Betrieb in Stralsund wird noch unterhalten, dazu kommt neuerdings eine Filiale in Breslau. [23]) Auch die kleinen Firmen kennen umfangreiche Filial-

[17]) Mitteilung der Firma Leonhard Tietz A.-G.
[18]) Mitteilung der Firma Leonhard Tietz A.-G.
[19]) Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser 1928, Nr. 18.
[20]) Hirsch, Das Warenhaus in Westdeutschland. 1910.
[21]) Frankfurter Zeitung, November 1928, Nr. 820.
[22]) Hirsch, Das Warenhaus in Westdeutschland, a. a. O.
[23]) Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser 1928. Nr. 5.

gründungen. Die Lindemann A.-G. verfügte vor ihrer Fusion mit dem Karstadt-Konzern über 14 Betriebe in verschiedenen deutschen Städten.[24]) Die Firma Hermann Wronker A.-G. besitzt neben ihrem Frankfurter Haus Filialen in Bockenheim, Mannheim, Pforzheim und Hanau.

Kehren wir nunmehr zu den beiden hauptsächlichsten Vertretern der Filialgründungen zurück. Während die Rudolf Karstadt A.-G. vornehmlich bei dieser Ausdehnung Neugründungen vornimmt, ist es bei Leonhard Tietz charakteristisch, daß sie alte, schon bestehende Geschäfte übernimmt. Welcher Form man den Vorzug geben muß, steht zweifelsohne fest. Die Übernahme alteingesessener, angesehener Firmen hat unweigerlich etwas vor den Neugründungen voraus. Hier muß man sich erst die Konsumentenschaft erobern, dort steht eine alte, treue Stammkundschaft zur Verfügung. Die Neugründung stößt auf harten Widerstand der eingesessenen Geschäfte, die Übernahme eines führenden Geschäfts am Platze schließt von vornherein dessen Konkurrenz aus.

Es darf deshalb nicht angenommen werden, daß die Firma Rudolf Karstadt A.-G. lediglich durch Neugründungen das Unternehmen erweitere. Abgesehen von der einzeln vorkommenden Übernahme kleiner Geschäfte bedeutet für sie die Einfügung großer Firmen, was bei Leonhard Tietz die vielen kleinen Angliederungen sind. Somit erscheint die Übernahme gegenüber der Neugründung die bevorzugte Form und diese erfolgt bei der Leonhard Tietz A.-G. durch Aufnehmen kleiner Unternehmen, bei der Rudolf Karstadt A.-G. durch Übernahme großer Firmen. Wir sind somit bei der zweiten Art der Unternehmenskonzentration angelangt und beginnen mit der Schilderung der großen Karstadtschen Erwerbungen.

Es erscheint dabei angebracht, den Karstadtkonzern, soweit die Detailhandelsbetriebe in Frage kommen, in seiner Entwicklung kurz zu verfolgen. Im Jahre 1920 wird die Rudolf Karstadt Kommanditgesellschaft in eine Aktiengesellschaft mit einem Kapital von vierzig Millionen umgewandelt. Noch im selben Jahre erfolgt der Anschluß der Firma Theodor Althoff, Münster in Westf. Dadurch erhält das Unternehmen einen Zuwachs um folgende Betriebe:

Berghorst, Bottrop, Coesfeld, Dortmund, Emsdetten, Gladbeck, Münster i. W., Recklinghausen, Remscheid und Rheine i. W.

Von Wichtigkeit für den Konzern sind die neu erworbenen Niederlassungen der Firma Theodor Althoff im Ruhrgebiet.

[24]) Magazin der Wirtschaft 1929. Nr. 12.

Die Betriebe Leipzig und Essen sind jedoch erst später erworben[25]).

Kurz vor dem zweiten großen Anschluß, der Fusion I. M. Emden Söhne-Rudolf Karstadt verfügte der Konzern über

33 Betriebe unter der Firma Rudolf Karstadt A.-G.
12 Betriebe „ „ „ Theod. Althoff[26]).

Der Anschluß der Firma I. M. Emden Söhne stellt an Umfang die Althoffsche Angliederung bei weitem in den Schatten. Der Emdenkonzern, der sich vornehmlich mit Detailhandel, mit Einkaufsvertretungen für andere Detailgeschäfte und mit Exportgeschäften befaßte[27]), wird, soweit es sich um die Detailbetriebe handelt, restlos in den Karstadtkonzern überführt. Zu diesen gesellen sich die Einkaufshäuser der Firma in Berlin, Hamburg, Chemnitz und Plauen[28]). Die übernommenen Detailbetriebe sind in:

Cuxhaven, Fulda, Göttingen, Lüneburg, Harburg, Ruhrort, Uelzen, Winsen, Wittenberg, Zehdenick[29]). Hinzu kommen vierzehn weitere Betriebe unter fremder Firma, so u. a. das Haus Oberpollinger in München[29]).

Der dritte große Anschluß an den Konzern stellt die im März dieses Jahres erfolgte Fusion Karstadt-Lindemann A.-G. dar. Es handelt sich bei der übernommenen Firma um ein Unternehmen von der Größe der Firma Theodor Althoff; die Umsätze dürften aber wegen der reinen Großstadtbetriebe höher sein. Die Höhe des Jahresumsatzes wird mit sechzig Millionen RMark angegeben[30]). Die Lindemann A.-G. bestand aus vierzehn Betrieben. Von diesen wurden mehrere wegen eines Gebietsabkommens der Leonhard Tietz A.-G. überlassen, unter anderen das Haus in Frankfurt a. M.[31]). Die hauptsächlichsten Niederlassungen der Lindemann A.-G. befinden sich in Berlin, Spandau, Potsdam (zusammen 6 Betriebe), Königsberg, Goslar, Chemnitz und Hannover[32]). Vor allem in Berlin und seinen Vorstädten wird durch diese Fusion die Macht der Karstadt A.-G. wesentlich erweitert.

Alles in allem muß man nach diesem Zusammenschluß die Zahl der Verkaufsbetriebe des Konzerns auf reichlich 90 schät-

[25]) Frankfurter Zeitung II, 16. 12. 1923.
[26]) Wirtschaftskurve der Frankfurter Zeitung 1925 Nr. 1.
[27]) Frankfurter Zeitung 1926 Nr. 839.
[28]) Frankf. Zeitg. 9. 11. 1926 Nr. 839, 845.
[29]) Prospekt der Karstadt A.-G. 1927.
[30]) Magaz. d. Wirtsch. 1929 Nr. 12.
[31]) Magaz. d. Wirtsch. 1929 Nr. 12.
[32]) Magaz. d. Wirtsch. 1929 Nr. 12.

zen. Nehmen wir diese Zahl an, und ergibt sich, daß durch die drei Angliederungen die Zahl der Häuser um 48

Theodor Althoff	12
M. I. Emden Söhne	24
Lindemann A.-G.	12
	48

zugenommen hat, so sieht man, welche Bedeutung dieser Methode der Expansion vor der der Filialgründungen bei Karstadt zukommt.

Eine weitere große Zusammenballung in der Warenhausbewegung wurde im Jahre 1926 durchgeführt zwischen der Firma Hermann Tietz und dem Berliner Warenhausunternehmen Jandorf & Co. Der Ankauf der Jandorfschen Betriebe durch die erstgenannte Firma macht insofern einen geschlosseneren, gewaltigeren Eindruck, als die übernehmende Firma den größten Teil ihrer Betriebe, die übernommene alle in der Reichshauptstadt unterhält. Bei den der Firma Hermann Tietz einverleibten Warenhäusern der Firma Jandorf & Co. handelt es sich um sechs Häuser, das Kaufhaus des Westens, das Jandorf zusammen mit M. J. Emden Söhne besaß, und fünf weitere innerhalb der Stadt Berlin. Die Firma Hermann Tietz ist durch diese Erwerbung im Besitz von über zehn Berliner Warenhausbetrieben, denen sich noch die erwähnten auswärtigen hinzugesellen [33]). Bei dieser Übernahme spielt zweifellos der Konkurrenzkampf mit. Es liegt in dem Erwerb m. E. eine Reaktion auf den Karstadtschen Zug nach Berlin.

Auch bei kleineren Firmen macht sich dieses Zusammenschlußstreben bemerkbar. So wurden beispielsweise die Unternehmen Gebr. Alsberg und Georg Blank in Witten in eine Firma Gebr. Alsberg & Georg Blank G. m. b. H. vereinigt [34]).

Als dritte Form des Unternehmungszusammenschlusses ist die Beteiligung anzusehen. Beteiligungen der großen Konzerne an kleineren Firmen gibt es nur wenige. Die Firma Rudolf Karstadt A.-G. unterhält solche bei folgenden Firmen:

Kaufhaus Theodor Althoff, Komm.-Ges. Ahlen i. Westf.
Kaufhaus Theodor Althoff, Komm.-Ges. Buer i. Westf.
Kaufhaus Gebr. Brinkmann, Komm.-Ges. Lippstadt [35]).

Bei den beiden erstgenannten Firmen handelt es sich um Häuser der ehemaligen Firma Theodor Althoff, die bei dem Aufgehen der Firma in den Karstadtkonzern ihre Selbständigkeit bewahrt haben. Bei allen drei Firmen ist der Konzern als

[33]) Frankf. Zeitg., 2. 12. 26, 898.
[34]) Frankf. Zeitg., 18. 9. 28, 698.
[35]) Prospekt der Firma Rudolf Karstadt A.-G. 1927.

Kommanditist beteiligt [36]). Die Leonhard Tietz A.-G. ist beteiligt an dem Passagekaufhaus in Saarbrücken [37]).

b) Dem Gemeinschaftseinkauf wird heute im ganzen Detailhandel eine große Bedeutung beigemessen, doch hat der Gedanke im Warenhausgewerbe seinen Ursprung.

Die Rudolf Karstadt A.-G. verfügt über eine ganze Reihe von Anschlußkunden, die am Einkauf der Firma participieren. 1925 wird ihre Zahl mit reichlich 40 angegeben [38]). Es handelt sich hier vornehmlich um Textilhandelshäuser. Gerade hier ist das Bestreben, an Macht gegenüber dem Lieferanten zu gewinnen, besonders groß angesichts der Bedeutung der Textilienumsätze im Warenhaus. „Die Jahresumsätze der Warenhäuser kann man mit rund 1,5 Milliarden annehmen, wovon 60 bis 65 Prozent auf Textilien entfallen [39])."

Die Firma Leonhard Tietz gibt ihre Anschlußhäuser mit vierzehn an, worunter besonders die Emil Köster A.-G., Berlin, interessiert. Diese Firma ist die Besitzerin der Debewageschäfte, die bekanntlich gerade in den letzten Jahren in Westdeutschland stark aufgekommen sind. Von Seiten des mittelständlerischen Detailhandels ist in der letzten Zeit gegen diesen Einkaufsvertrag Sturm gelaufen. Man hat versucht, die Entfernung der Firma Leonhard Tietz aus dem Verband Deutscher Waren- und Kaufhäuser, welch letzterer mit den Verbänden der Mittelständler in der „Hauptgemeinschaft des deutschen Einzelhandels" organisiert ist, zu entfernen. Wenn man von mittelständlerischer Seite die Debewa also cooperatives Unternehmen der Beamtenschaft hingestellt hat, so muß jedoch gesagt werden, daß die Debewa lediglich Verkaufskommissionär der Emil Köster A.-G. ist. Den Verkaufspreis der Ware bestimmt die letztere. Vom erzielten Umsatz bezieht der Beamtenwirtschaftsbund lediglich eine Provision dafür, daß er seinen Namen zu dem Unternehmen hergibt [40]). Die Frankfurter Zeitung berichtet von einem Anschluß des Kölner Warenhauses Gebr. Alsberg an die Einkaufsorganisation von Leonhard Tietz, Köln, für Schuhe, Haushaltungsartikel und Lebensmittel [41]). Es greift somit dieses Streben nach Enkaufsverbilligung von der Textilbranche auch auf andere Warengruppen über.

[36]) Prospekt der Rudolf Karstadt A.-G. 1927.
[37]) Frankf. Zeitg., 28. 6. 27, Nr. 466.
[38]) Wirtschaftskurve der Frankf. Zeitg. 1925, Nr. 1.
[39]) Vierteljahreshefte zur Konjunkturforsch. 1928, Heft 2, Seite 35.
[40]) Frankf. Zeitg. 6. 2. 28 Nr. 98.
[41]) Frankf. Zeitg. 4. 5. 29 Nr. 329.

Dir Firma Hermann Tietz schloß sich schon Ende 1926 den aus zweiundzwanzig Häusern bestehenden Konitzerkonzern im Einkauf an, sodaß der Einkauf für nahezu vierzig Häuser getätigt wird [42]). In der Einheitspreisbewegung weiß Gutmann von einem gemeinsamen Auftrag der Epa A.-G. und der Ehape A.-G. zu berichten [43]).

Die kleinen Warenhäuser, die kein großes Filialnetz unterhalten, gehören meistens, wie die vielen kleinen Detaillisten, einem gemeinsamen Einkaufskonzern an. So besteht unter anderen in Westdeutschland der Katz-Michelkonzern, bei dem das Elberfelder Warenhaus I. Michel A.-G. führend beteiligt ist [44]). Der gemeinsame Einkauf wird getätigt für insgesamt einundsechzig Häuser. Daß es sich bei diesen Verbänden durchaus nicht um Organisationen kleiner Detailgeschäfte handelt, sondern um größere Unternehmen, zeigt das folgende. Der Alsberg-Eteg-Konzern A.-G. in Elberfeld hat sechsundsechzig angeschlossene Häuser. Der Gesamtumsatz beläuft sich auf zweihundert Millionen Mark im Jahre [45]).

Der Einkauf wird bei den großen Unternehmen vermittels der Einkaufshäuser getätigt. Jedes derselben hat seine bestimmte Branche und wird meistens unterhalten am Hauptstandort oder in unmittelbarer Nähe der für dasselbe in Frage kommenden Industrie. Solche Einkaufshäuser unterhält der Karstadt-Konzern:

Unter eigener Firma in Hamburg, Apolda, Berlin, Chemnitz, Plauen.

Unter der Firma Theodor Althoff in Münster i. W. [46]).

Meistens besteht ein Haus für den Zentraleinkauf, wie es das Karstadtsche Hamburger Einkaufshaus darstellt. Das Leonhard Tietz'sche Zentraleinkaufshaus befindet sich in Köln und besteht aus folgenden Abteilungen:

Kleiderstoffzentrale
Seidenzentrale
Baumwollzentrale
Schuhzentrale
Herrenartikelzentrale
Ausmusterungsabteilung
Wirtschaftszentrale
Lebensmittelzentrale
Parfümeriezentrale
Kurzwarenzentrale

[42]) Frankf. Zeitg. 6. 2. 28 Nr. 98.
[43]) Festnummer der Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser. Mai 1928.
[44]) Frankf. Zeitg. 4. 10. 28 Nr. 743.
[45]) Frankf. Zeitg. 20. 6. 28 Nr. 464.
[46]) Prospekt der Rudolf Karstadt A.-G. 1927.

Spielwarenzentrale
Schreibwarenzentrale [47]).

Die Firma unterhält dazu noch die Einkaufshäuser in:

Chemnitz	für Handschuhe, Strümpfe.
Offenbach	Lederwaren
Berlin	Großkonfektion.

Derartige Einkaufshäuser werden von der Rudolf Karstadt A.-G. auch im Ausland unterhalten, und zwar in Paris und New-York [48]).

Einkaufsverträge der oben geschilderten Art kennt man nicht nur unter inländischen Firmen, auch über die Reichsgrenzen hinweg schließt man derartige Abkommen. Nur der Unterschied besteht, daß hier mehr eine Einkaufsvertretung auf Gegenseitigkeit vorliegt. Die ausländische Firma kauft mit Hilfe ihres Einkaufsapparates am dortigen Markt den Bedarf ihres deutschen Geschäftsfreundes mit ihrem eigenen, wofür die deutsche Firma mit ihrem Einkauf zugleich den der ausländischen vornimmt. Derartige Verträge unterhält der Karstadtkonzern mit dem International Merchandising Syndikate in Nerw-York [49]), desgleichen mit den Galeries nouvelles réunies de Paris [50]). Die Leonhard Tietz A.-G. hat einen derartigen Einkaufsvertrag abgeschlossen mit der American Retailers Association Inc., einer Gruppe von zweiunddreißig bedeutenden amerikanischen Warenhäusern [51]). Es sei noch ein gleicher Vertrag erwähnt, den I. M. Emden Söhne mit der New-Yorker Firma Kirby, Block & Fischer 1926 unterhielt [52]).

Während man durch die Unternehmungskonzentration den Großhandel, wenigstens zum großen Teil ausschaltete, wird der Konzern durch die geschilderten Einkaufsverträge mit anderen Firmen selbst zum Großhändler. Man kauft für andere mit ein, wird somit zum Vermittler zwischen Fabrikant und Anschlußfirmen. Darüber hinaus hat man aber, vor allem in der Inflationszeit, Tochtergesellschaften gegründet, die sich lediglich mit Textilgroßhandel — wir sehen hier wieder wie überall die hervorragende Bedeutung der Textilien — beschäftigen. Bei der Leonhard Tietz A.-G. besteht seit der Inflationszeit eine Exportfirma, die „Leonti", der aber heute nach den Angaben der Firma wenig Bedeutung mehr zukommt [53]). Die

[47]) Mitteilung der Firma Leonhard Tietz A.-G.
[48]) Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser Nr. 17, 28. 1928.
[49]) Frankf. Zeitg. 25. 7. 28 Nr. 550.
[50]) Frankf. Zeitg. 1928 Nr. 777.
[51]) Der Konfektionär 1926 Nr. 28.
[52]) Mag. d. Wirtschaft 1926 Nr. 34.
[53]) Frankf. Zeitung 28. 6. 1927 Nr. 466.

Firma Hermann Tietz hat in den Jahren des Währungsverfalles eine ganze Reihe von Großhandelsfirmen gegründet, u. a. die

Bekleidungs A.-G. Berlin,
Baumwollwebwaren A.-G. Berlin,
Wollwebwaren A.-G.
Süddeutsche Handelsgesellschaft Karlsruhe [54]).

Den Unternehmen ist heute wenig Bedeutung mehr zuzumessen. Im Jahre 1926 schnitten sie zum größten Teil mit Verlust ab. Das Kapital der einzelnen Firmen schwankt zwischen 500 000.— und 5 000.— Reichsmark [55]). Die Gründe des schlechten Geschäftsganges sind wohl dieselben, die für die Krise des Großhandels, insbesondere des Textilgroßhandels, verantwortlich zu machen sind.

Neben den Einkaufsvereinigungen besteht eine losere Form gemeinsamen Vorgehens im Einkauf. Wir finden derartiges oft bei kleinen Detaillisten. Die Einrichtung ist dann so, daß die zu einem Verband gehörenden Firmen vollkommen selbständig ihre Bestellungen vornehmen und der Lieferant lediglich wegen der Zugehörigkeit zum Verbande Vorteile gewährt. Im Warenhausgewerbe ist für diese Form ein Abkommen typisch, das Ende 1928 abgeschlossen wurde. Von Seiten des Textilgroßhandels wurde Anfang 1928 der Versuch unternommen, bei den Fabrikanten wieder die feste Stellung von ehedem zurückzuerobern durch Gründung einer Interessengemeinschaft unter den führenden Leinen- und Baumwollwarengroßhändlern [56]). Ein zwischen dem Reichsverband des deutschen Baumwoll- und Leinenwarengroßhandels und der Vereinigung Deutscher Stoffdruckereien abgeschlossener Vertrag sprach den Mitgliedern des ersteren eine Vergünstigung von 5 % zu, und zwar vor allen Detaillisten, Einkaufsvereinigungen derselben und Warenhauseinkaufsgemeinschaften. Hier treten die Warenhäuser dazwischen. Durch gemeinsames Vorgehen erreichten sie — es handelt sich um die Firmen Rudolf Karstadt A.-G., Leonhard Tietz A.-G., Hermann Tietz, A. Wertheim und Fried & Alsberg —, eine Gleichsetzung in der Preisberechnung mit dem Großhandel [57]). Die Warenhäuser verpflichteten sich allerdings dafür, diese Marche nicht zur Warenverbiligung beim Verkauf zu verwenden. Dazu ist jedoch zu sagen, daß sich ein Verstoß gegen diese Verpflichtung nicht so leicht wird nachweisen lassen.

[54]) Landsberg. Die finanzielle Konzentration der deutschen Textilindustrie der Nachkriegszeit.
[55]) Frankfurter Zeitung 3. 8. 1927 Nr. 570.
[56]) Frankfurter Zeitung 1928 Nr. 121.
[57]) Frankfurter Zeitung 21. 12. 28 Nr. 958.

C. Das Einheitspreisgeschäft liegt insofern in der geraden Linie des Entwicklungsstrebens, als bei ihm mit der Rationalisierung der Einkaufs- und Absatzgestaltung eine solche durch Normung der Waren-Arten Hand in Hand geht. Dazu kommt die durch die Typisierung erreichte Vereinfachung des Geschäftsbetriebes. Typisierte Ware tritt an die Stelle der vielen ursprünglichen Artikel. Dadurch wird die Stellung des Verkäufers degradiert; er wird zum Handlanger und es fällt bei einer Beurteilung der Eignung für den Posten die Warenkenntnis fort. So tritt eine Ersparnismöglichkeit an Gehältern und damit eine Vereinfachung des ganzen Geschäftsbetriebes ein.

Daß das Einheitspreisgeschäft jedoch etwas der Warenhausbewegung Typisches ist, kann nicht gesagt werden. Das beweist schon ein Blick auf die verschiedenen Einheitspreisunternehmen in Deutschland, vor allem aber auf die amerikanischen, die mit dem Warenhaus nicht im geringsten etwas zu tun haben, vielmehr einen vollkommen anders gearteten Geschäftstyp darstellen. Eher könnte man sagen, daß Warenhaus und Einheitspreisgeschäft in einem gewißen Gegensatz zu einander stehen. Das Warenhaus bietet große Mannigfaltigkeit der geführten Waren, hier, im Einheitspreisladen sind nur wenige Warengruppen vertreten. Das Warenhaus kennt Qualitäts- und Preisverschiedenheiten, das Einheitspreisgeschäft kennt nur eine Sorte, eine Qualität und den einheitlichen Preis. Der Unterschied zwischen beiden Geschäftsarten ist demnach grundlegender Art.

Es muß aus angeführten Gründen betont werden, daß, wenn hier von Einheitspreisgeschäften die Rede ist, nur gesprochen werden kann von der Stellung der Warenhäuser zu den neuen Einzelhandelsgebilden, mit anderen Worten von der Karstadt'schen Epa A.-G. und der Ehape A.-G. der Firma Leonhard Tietz. Die Gerüchte, daß auch die Firma A. Wertheim mit dem Gedanken umginge, Einheitspreisläden zu gründen, wurden von der Firma als nicht den Tatsachen entsprechend hingestellt [58]).

Die Motive dieser Art der horizontalen Ausdehnung sind verschiedener Art. Vielleicht denkt man u. a. daran, in den neuen Geschäften Abnehmer zu finden für die Fabrikationsbetriebe. Es ist augenfällig, daß gerade die beiden Firmen mit eigenen Fabrikationsstätten dem neuen Geschäftstyp huldigen, wenngleich auch Gutmann behauptet, das Kaufen der Waren auf dem offenen Markt müsse oberstes Prinzip des Einheitspreisunternehmens sein [59]. Der Hauptgrund der positiven Stellung der beiden Firmen ist wohl im folgenden zu suchen:

[58]) Der Manufakturist 1926, Nr. 22.
[59]) Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser 1928, Nr. 10.

Die amerikanischen Unternehmen schicken sich an, Ketten von Einheitspreisläden in Deutschland zu gründen ,und von Seiten deutscher Geschäftsleute schließt man sich an. Von industrieller Seite wurden Einheitspreisläden gegründet in der Annahme, daß diese Form des Einzelhandels sich leichter vom Produzenten betreiben lasse. Es folgten Gründungen durch mittelständlerische Organisationen. Man ist in Warenhauskreisen sich heute nicht mehr dessen sicher, ob nicht dem Einheitspreisladen angesichts seines verbilligten Arbeitens in Amerika und in Anbetracht der ganzen Zeiteinstellung eine große Zukunft bevorsteht. Die Entwicklung des Einheitspreisgeschäfts in den Vereinigten Staaten zeigt am besten der Werdegang der Firma F. W. Woolworth in New-York. Die Expansion dieser Firma von 1912 bis 1928 zeigt folgende Tabelle [60]):

	Zahl der Läden	Umsatz. Mill.
1912	631	60,56
1918	1039	107,18
1921	1137	147,65
1924	1356	215,50
1926	1480	253,65
1927	1581	272,75
1928	1725	287,32

Gerade diese amerikanischen Verhältnisse scheinen für die deutschen Warenhausleute ein Ansporn gewesen zu sein:

„Was in dem durch den Krieg reich gewordenen Amerika möglich ist, scheint mir für das verarmte Deutschland notwendig zu sein. Wir müssen versuchen, auch diesen Weg der Typisierung zu beschreiten, um bei gewissen Artikeln und bei gewissen Preislagen eine relativ gute Qualität zu denkbar billigsten Preisen zu bieten." [61])

Die beiden Tochtergesellschaften, die Epa A.-G. und die Ehape, nehmen innerhalb der Konzerne eine selbständige Stellung ein, wie schon das Auftreten unter eigener Firma zeigt. Man hat die Form der Tochterfirma wohl gewählt einerseits wegen der ganz anderen Geschäftsart, andererseits auch, weil die Erfahrung auf dem neuen Gebiet noch fehlt und demnach eine völlige Gleichstellung mit gewöhnlichen Betrieben innerhalb des Hauptunternehmens nicht ratsam erscheint. Die Karstadt'sche Epa A.-G. wurde Mitte 1926 mit einem Kapital von 250 000.— RM. gegründet [62]). Das Unternehmen ging daran, in den von den Karstadtbetrieben besetzten mittleren Industriestädten und den Großstädten Filialen einzurichten. November

[60]) Frankfurter Zeitung 1929, Nr. 162, 1. III. 1929.
[61]) A. L. Tietz, Rationalisierung im Einzelhandel, a. a. O.
[62]) Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser 1928, Nr. 2.

1928 war die Zahl der Läden auf siebzehn angewachsen und man beabsichtigt, bis Ende 1929 die Zahl vierzig zu erreichen [63]). Mitte 1929 bestehen 25 Läden [64]). Nach den Aussagen des Kommerzienrats Schöndorf sollen 1927 von der Karstadt A.-G. allein in der Reichshauptstadt zwanzig Grundstückskäufe zum Zwecke der Errichtung von Epaläden getätigt worden sein [65]). Die Umsätze in den Epageschäften zeigen eine gewaltige Zunahme. Der Umsatz des ersten Halbjahres 1927 wird mit 4.83 Millionen RM. in sechs Läden angegeben; im ersten Halbjahr 1928 wurden in dreizehn Läden 14,4 Millionen RM. umgesetzt [66]). Die Umsatzentwicklung zeigt demnach unter Berücksichtigung der Zunahme der Betriebe ein Anwachsen von vierzig Prozent.

Die Gründung der Ehape der Firma Leonhard Tietz A.-G. Köln fällt zeitlich etwas früher, als die Karstadt'sche Gründung. Ende des Jahres 1926 waren bereits elf Betriebe eingerichtet [67]). Mitte 1927 war die Zahl auf zwanzig gestiegen [68]), Mitte 1928 bereits auf neununddreißig [69]).

Die Läden werden vornehmlich in den westdeutschen Städten und im Süden unterhalten, da das erwähnte Gebietsabkommen zwischen Karstadt und Leonhard Tietz auch auf die Einheitspreisunternehmen Anwendung findet [70]).

Es ist nicht zu leugnen, daß die Entwicklung schon in den ersten drei Jahren eine gewaltige ist. Das Einheitspreisunternehmen drängt zur Expansion. Beim Warenhaus herrscht das Bestreben, die Zahl der Betriebe zu vermehren, um der vielen oben genannten Vorteile teilhaftig zu werden; hier, beim Einheitspreisunternehmen kommt der Expensionsdrang aus sich. Das einzelne Geschäft ist nicht denkbar im Einheitspreissystem, es setzt die große Reihe der Schwesterbetriebe voraus. Das Bestreben, die einzelnen Warengattungen in den Einheitspreis hineinzupressen, setzt den großen Bedarf voraus, wodurch die Ausdehnung Notwendigkeit wird. Immer vorteilhafter muß der Einkauf gestaltet werden, immer mehr Waren müssen in das Schema hinein, und immer weiter geht folglich die Ausdehnung, um den nötigen Bedarf zu erreichen.

Man könnte der Ansicht sein, als wenn der Einheitspreisladen innerhalb einer Stadt dem Warenhausbetrieb, der demselben Unternehmen angehört, Konkurrenz bereiten würde. Nach Behr ist dies jedoch nicht der Fall. Er vertritt die Mei-

[63]) Magazin der Wirtschaft 1928, Nr. 46.
[64]) Mitteilung der Epa A.-G. Hamburg.
[65]) Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser 1928, Nr. 23.
[66]) Frankfurter Zeitung, 7. 12. 28, Nr. 914.
[67]) Frankfurter Zeitung, 13 6. 28, Nr. 436.
[68]) Frankfurter Zeitung, 2. 6. 27, Nr. 405.
[69]) Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser 1928, Nr. 10.
[70]) Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser 1928, Nr. 10.

nung, daß das Einheitspreisgeschäft lediglich als Anreger neuen Bedarfs zu werten sei [71]). Dieser Ansicht ist m. E. nicht beizutreten im Anbetracht der geführten Warenarten, die fast ausnahmslos als Gebrauchsgegenstände des täglichen Lebens zu gelten haben. Bei der Ehape gehören von fünfzehn geführten Warengruppen allein sieben der Textilbranche an [72]). Es handelt sich nach dem Manufakturist um Kurzwaren, Herren- und Damen-Artikel, Wirkwaren, abgepaßte Textilien, Taschentücher und Gardinen [72]). Andererseits widerspricht der Ansicht Behr auch schon der Umstand, daß die niederen Kreise das Gros der Kundschaft unserer Einheitspreisläden ausmachen. Man hört oft die Vermutung aussprechen, daß Einheitspreisgeschäfte der Warenhauskonzerne als Absatzinstitute für Ramschware und Lagerhüter aus den Warenhäusern dienten [73]). Es soll hier nicht behauptet werden, daß diese Vermutungen auf Wahrheit beruhen; es läßt die Zusammenballung von Warenhausunternehmen und Einheitspreisunternehmen aber derartige Gedanken leicht aufkommen und auch die Gefahr einer derartigen Handhabung nahebringen. Eigenartig in dieser Hinsicht mutet auch das von der Grohag, einer Einkaufszentrale für kleine Detailgeschäfte gegründete Wohlwert-Einheitspreisunternehmen [74]) an.

3. Abschnitt. Grenzen der horizontalen Ausdehnung.

a) Die bessere Verteilung der Unkosten und die Vergrößerung der Einkaufsmacht, d. h. die damit verbundene Warenverbilligung sind der Antrieb für die Ausdehnung. Hier taucht die Frage auf, ob diese Vorteile bei jedem weiteren Anschluß, bei jedem neuen Vertrag auf gemeinsamen Einkauf vergrößert werden. Dies gilt zuerst für die bessere Unkostenverteilung. Das Streben, die Unkosten möglichst zu verteilen, welches Alfred Leonhard Tietz das „Prinzip der geringsten Benutzung" genannt hat, soll dadurch erreicht werden, daß der ganze Apparat, der Unkosten verursacht, durch Zusammenschluß besser ausgenutzt wird. Es muß also das Optimum der Unkostenverteilung dann eintreten, wenn die Größe des Unternehmens die völlige Ausnutzung dieser Einrichtungen gewährleistet. Jede weitere Vergrößerung des Konzerns erfordert eine Vergrößerung des Unkostenetats, wodurch die Gestaltung der Unkosten ungünstiger wird, bis die neuen vergrößerten Einrichtungen voll ausgenützt werden. Man kann also sagen, daß die Vergrößerung des Unternehmens eine bessere Verteilung der Unkosten verbürgt, daß aber Etappen auftreten, wo die günstige Verteilung der Unkosten durch eine weniger günstige abgelöst wird. Dazu ist zu bedenken, daß eine Erweiterung des Unternehmens zur Angliederung von den Durchschnitt übersteigenden Betrieben führt. Der Großbetrieb bringt aber gegenüber dem kleineren eine Steigerung der Unkosten mit sich.

[71]) Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser, 1928, Nr. 5.
[72]) Der Manufakturist 1926, Nr. 16.
[73]) Dr. W. Heyn, Deutsche Handelswarte Nr. 7, 1928.
[74]) Frankfurter Zeitung, 1926, Nr. 427.

Im Karstadt-Bericht von 1927 heißt es, daß die Aussicht, durch Gesamtorganisation und Einkaufskonzentration den steigenden Unkosten zu begegnen, begrenzt sei [75]). Demnach ist auch der Verbilligung beim Einkauf durch Zusammenschluß eine Grenze gesetzt. „Vermag ein Konzern mit 150 Millionen Textilumsatz wirklich günstiger einzukaufen als ein Konzern mit 100 Milionen RM.?" [76]) Der Konzentration im Einzelhandel steht eine solche in Fabrikantenkreisen gegenüber und dadurch wird das Bestreben, weitere Macht gegenüber den Lieferanten zu gewinnen, compensiert.

Die nächste Frage ist die, ob durch jede weitere Vergrößerung der Aufträge der Lieferant in die Lage versetzt wird, billiger zu liefern. Dazu ist zu sagen, daß, wenn eine Produktionsverbilligung erzielt wird, diese regressiv ist. Nimmt man an, ein Fabrikationsunternehmen oder eine Fabrikantengruppe könne bei voller Ausnutzung der Betriebsanlagen zehn Einheiten einer Ware erzeugen, dann wird sich der Herstellungspreis pro Einheit folgendermaßen gestalten, vorausgesetzt, daß die Bestellungen wie unten erfolgen:

Einheiten	feste Kosten	proport. Kosten	Preis pro Einheit	Rückg. d. Preises
				in %
1	100	100	200	
2	100	200	150	25
3	100	300	133,5	11,11
4	100	400	125	6,25
5	100	500	120	4
6	100	600	116,66	2,78
7	100	700	114,3	2,02
8	100	800	112,5	1,55
9	100	900	111,10	1,23
10	100	1000	110	1

Es ergibt sich, daß eine weitere Bedarfssteigerung in unserem Beispiel praktisch eine Verbilligung der einzelnen Einheit bei zehn schon nicht mehr möglich macht.

Andererseits kann man aber sagen, daß, wenn hier tatsächlich eine Grenze besteht, durch weitere Konzentration auch Waren von geringerer Bedeutung für den Gesamtumsatz

[75]) Frankfurter Zeitung, 24. 4. 28, Nr. 296.
[76]) Magazin der Wirtschaft, 1929, Nr. 12.

in den Bereich der Möglichkeit eines billigeren Einkaufs rücken. Das Unternehmen, das in alltäglichen Bedarfsartikeln das Optimum im Einkauf erreicht hat, gewinnt durch weitere Ausdehnung den Vorteil des Großeinkaufs auch für diese Waren. Dagegen spricht, daß es sich bei derartigen Artikeln in der Regel um Modewaren und solche handelt, die örtlich im Geschmack variieren, und bei denen demnach ein gemeinsamer Einkauf mit großem Risiko verbunden ist. Jedes zum Einkaufsverband neu hinzutretende Geschäft trägt in diesen Waren zur Vergrößerung der Verschiedenartigkeit der Wünsche bei. Daß der gemeinsame Einkauf bei gewissen Warengruppen nicht möglich ist, geht schon daraus hervor, daß für sie jede Warenhausfiliale ihre eigenen Einkäufer unterhält.

Beim Einheitspreisgeschäft liegen die Dinge anders. Hier muß weitere Konzentration die Möglichkeit bringen, immer mehr Artikel gemeinsam einzukaufen und in den Einheitspreis hineinzudrängen. Die Gefahr einer Differenzierung der Wünsche tritt nicht ein, weil im Einheitspreisgeschäft Mode und persönlicher Geschmack ausgeschaltet sind und die Bestrebung dahin geht, weitere Artikel zu Massenkonsumgütern zu machen. Hier liegt der Grund dafür, daß das Einheitspreisunternehmen aus sich heraus zur Expansion drängt im Gegensatz zum Warenhaus.

b) Die Ausdehnung der beiden großen Konzerne Rudolf Karstadt A.-G. und Leonhard Tietz A.-G. erfolgt mehr oder weniger durch Einbeziehen von immer mehr Plätzen in das Filialnetz. Wenn die beiden Firmen heute zusammen in 85 bis 100 Städten Niederlassungen unterhalten, so ist wohl die Frage angängig, ob die Zahl der geeigneten Plätze nicht der Ausdehnung eine Grenze setzt; denn es muß eine Ortsgröße geben, bei der Warenhausgründungen nicht mehr rentabel erscheinen. „Es muß betont werden, daß die Städte unter 15 000 Einwohnern keine Plätze für Warenhäuser sind [77]). Die Organisation eines Warenhauses bedarf eines großen Apparates, der voll ausgenützt werden muß. Hierzu muß eine gewisse Zahl von Konsumenten an einem Orte zur Verfügung stehen. Es ist ganz erklärlich, daß das Warenhaus, das ein Kind der modernen, großstädtischen Verkehrsstraße ist, sich nicht in die Kleinstadt verpflanzen läßt. Die Versachlichung des Geschäftsbetriebes, die Entfremdung der Kundschaft, die der Warenhausbetrieb mit sich bringt, setzt den großen Verkehr voraus, aus dem sich das Groß der Gelegenheitskundschaft ergibt. Diesen Verkehr bietet die Kleinstadt nicht. Man könnte aber trotzdem die An-

[77]) Der Manufakturist. 1926 Nr. 38. „Umstellen, nicht einstellen".

sicht vertreten, daß an einem kleinen Ort ebensogut anstelle der vielen kleinen Geschäfte ein Warenhaus treten könnte, das heißt, eine Vereinigung all dieser kleinen Läden unter einem Dach, einer Firma und einer Regie.

Wenn in einem Ort mit zehntausend Einwohnern die ganze Bedarfsdeckung in den am Platze befindlichen kleinen Geschäften vorgenommen wird und so die Inhaber jedes der letzteren ihr gutes Auskommen haben, so ist durchaus nicht garantiert, daß in diesen Geschäften so rationell gearbeitet wird, wie es beim Warenhaus unbedingt Voraussetzung ist. Die Umsätze jedes einzelnen dieser Geschäfte mögen den Inhaber ernähren, aber ein Warenhaus auf diese Umsatzmöglichkeit zu begründen, kann darum nichtsdestoweniger aussichtslos sein. Der kleine Kaufmann arbeitet mit billigen Kräften, sehr oft nur mit seinen Familienmitgliedern, der Warenumschlag geht nicht besonders schnell vor sich und das wird auch nicht verlangt. Die Kapitalverzinsung und Bereithaltung des Personals oder der eigenen Kraft wird nicht so genau gerechnet, wie das im Warenhaus nötig ist. Wenn in einer solchen Kleinstadt ein Warenhaus gegründet wird mit seinem ganzen Apparat, Chefs, Verwaltung, Reklame, dem großen Stab von Verkäufern und Arbeitern, so ist Hauptbedingung, rationell zu arbeiten, d. h. die Unkosten für diesen ganzen Apparat, vor allem die großen Gehälter und Löhne herauszuwirtschaften. Demgemäß ist Hauptbedingung, daß der Bereitschaft der Verkäufer auch tatsächlich der nötige rege Besuch von Kunden gegenübersteht. Im kleinen und kleinsten Geschäft sucht man sich vielfach andere Beschäftigung nebenher, wenn der Geschäftsgang flau ist. Hier ist ein gewisser täglicher Umsatz nicht Bedingung, um die Unkosten zu decken, jedenfalls nicht in dem Maße, wie beim Warenhaus. Dem letzteren bringt die allmorgendliche Öffnung des Betriebes gewaltige Spesen, die es durch einen Mindestumsatz am Tage auszugleichen gilt. Beim Warenhaus ist also dieser Mindestumsatz Voraussetzung und es ist zu verneinen, daß derselbe bei der beschränkten Zahl des ansässigen Publikums in der Kleinstadt möglich ist. Dem letzteren entsprechend die Zahl der Angestelltenschaft zu reduzieren, ist nicht möglich, ohne eine entsprechende Zahl von Warengruppen aufzugeben, d. h. den Warenhauscharakter zu verlieren.

Es wäre demnach zu prüfen, an welchen Plätzen die Niederlassungen der großen Firmen unterhalten werden. Schon die Aufzählung in Absatz 2. a) hat gezeigt, daß gerade bei Karstadt manch kleiner und kleinster Platz in Schleswig-Holstein und Mecklenburg eine Filiale hat . Die obengenannten Niederlassungsplätze sind in der folgenden Tabelle der Größenklasse nach Einwohnerzahl entsprechend geordnet. Es teilen sich in

die Städte mit Karstadtschen Niederlassungen folgende Ortsgruppenklassen: Ende 1926[78]):

Einwohnerzahl	Zahl der gesamten Niederlassungen unter Fa. Rud. Karstadt u. Th. Althoff
über 100 000	14
50—100 000	5
20— 50 000	12
10— 20 000	13
unter 10 000	12

(Die von Emden übernommenen Betriebe unter fremder Firma sind in diesen Zahlen nicht berücksichtigt.)

Den größten Anteil haben die Großstädte. Nach diesen kommen kleine Landstädte zwischen 10 000 und 20 000 Einwohnern. Diese Zahlen lauten scheinbar den obigen Behauptungen entgegen, zumal sogar noch eine Reihe von Geschäften in Städten unter zehntausend Einwohnern unterhalten wird. Der scheinbare Widerspruch wird dadurch geklärt, daß es sich vielfach bei den kleinstädtischen Betrieben um Kaufhäuser handelt und zwar oft um Textilhandelsbetriebe. Diese Niederlassungen sind auch nicht erst aufgemacht, nachdem man die großen Städte erobert hatte, sondern sie sind meistens Gründungen aus den Anfängen des Karstadtkonzerns, wie die geographische Lage dieser Kleinstädte zeigt. Die Entwicklung geht demnach nicht von der Großstadt in die Kleinstadt und demgemäß vom Warenhaus- zum Kaufhausbetrieb, sondern umgekehrt. Zu den erwähnten Kaufhausbetrieben kommen kleine Textilbetriebe der früheren Firma Theodor Althoff in den Mittelstädten des nördlichen Westfalens.

Bei der Leonhard Tietz A.-G. liegt nach den Großstädten das Schwergewicht in den Plätzen zwischen zwanzig und fünfzigtausend Einwohnern, in denen ein Warenhaus nach den Erfahrungen schon eher lebensfähig ist.

Ein Vergleich zwischen beiden Unternehmen in Bezug auf das oben Gesagte zeigt deutlich, daß der Karstadtkonzern gegenüber Leonhard Tietz ursprünglich ein engeres Stammgebiet innehatte. Daß diese Textilbetriebe zeitlich die ersten im Konzern sind, beweist die Bedeutung des Großeinkaufs für Textilien und die Entstehung des Warenhauses aus dem Manufakturwarengeschäft; sagt doch auch Alfred Leonhard Tietz, daß das Streben nach Einkaufsrationalisierung zuerst in Textilien vorhanden ist[79]).

[78]) Die Zahlen gelten für Ende 1926. Sie sind dem Karstadtprospekt entnommen. Die Ortsgrößenklassen sind entnommen dem Stat. Jahrb. f. d. Deutsche Reich.

[79]) Frankf. Zeitung 1926 Nr. 330. „Rationalisierung im Einzelhandel".

In diesen kleinstädtischen Filialen liegen heute die Vorteile der Auswechselbarkeit von Waren. Artikel, die für die großstädtischen Betriebe nicht mehr verkäuflich sind durch das Fortschreiten der Mode — vornehmlich liegt ja diese Gefahr in der Textilbranche nahe —, können den kleineren, von Landbewohnern frequentierten Geschäften zwecks Absatz übergeben werden.

Ob die Möglichkeit besteht, diese Textilfilialen in noch kleinere Landstädte und Dörfer auszudehnen, muß fraglich erscheinen. Eine solche Filiale wird in dem Dorf und in der kleinen Kleinstadt bei weitem nicht den schon bestehenden Geschäften die Konkurrenz bringen, wie das in größeren Städten und in der Großstadt der Fall ist. Es muß auf dem Lande bedeutend schwieriger sein, weil hier ein mehr auf Tauschverkehr eingestelltes Zusammenarbeiten unter den Gewerbetreibenden sich erhalten hat. In der kleinen Landstadt weiß der einzelne, wo er seinen Bedarf einzudecken hat. Der Handwerker kauft bei dem Krämer, der ihm Arbeit gibt. Es ist in jeder Kleinstadt genau zu beobachten, daß man in jedem Haushalt darauf achtet, gegen dieses Prinzip nicht zu verstoßen.

Bei dieser allgemein herrschenden Gegenseitigkeit würde die Warenhausfiliale schlecht abschneiden, zumal am kleinen Platze das Beamtentum und die Arbeiterschaft einen geringen Teil der Bevölkerung ausmachen. Aber auch bei der großen Masse der Bauernkundschaft, wo diese Gegenseitigkeit nicht Platz greift, spielt das Traditionelle und Persönliche noch zu sehr mit, als daß auf dem Lande der versachlichte Betrieb eines modernen Kaufhauses, wenn auch in kleinem Rahmen, Erfolg haben könnte. Als weiteres Hemmnis für derartige Filialgründungen muß auch auf die Gefahr einer zu großen Kräfteverzettelung seitens des Unternehmens hingewiesen werden.

Es sind zwei andere Möglichkeiten gegeben, die Kundschaft dieser kleinen Ortschaften und auch die der größeren Landstädte für das Warenhaus zu gewinnen. Einmal in dem Versandgeschäft und als zweites besteht die Möglichkeit, mit Hilfe der Reklame die Käufer aus der Kleinstadt in die großstädtischen Warenhäuser hineinzulocken.

Das Versandgeschäft, das vor dem Kriege von den Warenhäusern allgemein gepflegt wurde, wird heute vernachlässigt. Die Gründe dafür dürften zu suchen sein zuerst in der Modernisierung der kleinen Geschäfte, die dem Publikum den immer mit Risiko verbundenen Einkauf auf Bestellung oder nach Katalog ersparen. Der Hauptgrund ist aber wohl in dem Fortschritt der Verkehrsverhältnisse zu suchen, in der gewaltigen Zunahme des Automobilverkehrs, den die letzten Jahre ge-

bracht haben. So wird auch aus den Vereinigten Staaten berichtet, daß dort das Versandgeschäft mit der allgemeinen Entwicklung der Umsätze nicht Stand halte. Die Umsätze von Sears, Roebuck & Co., desgleichen von Montgomery, Ward & Co. sind von 1926 auf 1927 gegenüber den anderen Geschäften weit zurückgeblieben [80]). In Amerika gehen diese reinen Versandgeschäfte, wie das erstgenannte dazu über, Warenhausbetriebe zu gründen [81]).

Ob durch den zunehmenden Automobilverkehr der Einkauf von auswärtigen Kleinstädtern in den Warenhäusern zugenommen hat, läßt sich schwer feststellen. Daß allerdings die Warenhäuser, nicht minder jedoch die großen Spezialgeschäfte der Stadt viel Zulauf vom Lande haben, dürfte allgemein bekannt sein. Jeder Detaillist auf dem Lande wird das bestätigen und sogar aus den Vereinigten Staaten werden derartige Bobachtungen gemeldet [82]). Der Grund liegt wohl neben anderem in der geschickten, intensiven Reklame seitens der großstädtischen Warenhäuser.

Soweit die Aussichten für die Unternehmungskonzentration. Eine Einkaufskonzentration könnte natürlich dadurch erreicht werden, daß man kleine und kleinste Geschäfte auf dem Lande dem Einkaufsverbande anschließt. Aber hier ergeben sich ebenfalls Schwierigkeiten insofern, als eine allzugroße Verschiedenheit von Geschmacksrichtungen, die auf dem Lande mehr Bedeutung hat, als in der Stadt, den gemeinsamen Einkauf erschwert. Dazu kommt noch, daß der oft sehr minimale Bedarf der kleinen Landgeschäfte den Anschluß an die Einkaufsverbände nicht lohnend erscheinen läßt.

c) Wir sprachen bei der Betrachtung „Warenhaus und Kleinstadt" davon, daß u. a. das Fehlen einer Beamten- und Arbeiterschicht die Gründung von Warenhausfilialen im kleinen Ort schwierig mache. Ist demnach die soziale Schichtung in einem Ort irgendwie dazu angetan, der weiteren Ausdehnung ein Ziel zu setzen? Die Großstadt macht praktisch das Problem illusorisch wegen des Vorhandenseins großer sozialer Verschiedenheit innerhalb der Bevölkerung, der Anwesenheit von Reichtum neben Armut. In der Kleinstadt, wo eine sozial ziemlich einheitliche Bevölkerung anzutreffen ist, ist aus anderen Gründen die Existenz der Warenhausfiliale nicht gegeben. Wie steht es hier mit den großen Provinzstädten, den Städten um die hunderttausend?

[80]) Frankfurter Zeitung, 2. Februar 1928 Nr. 89.
[81]) Frankfurter Zeitung, 15. XII. 1927 Nr. 932.
[82]) Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser. 1928 Nr. 16.

Es gehört zum Wesen des Warenhauses, große Mannigfaltigkeit in Artikeln und Qualitäten zu bieten, und die Voraussetzung hierfür ist die Mannigfaltigkeit der Kundschaft. Das Zurückbleiben einer oder anderer Bevölkerungsschicht an einem Platze fällt weniger auf, wenn diese nur durch eine genügende Anzahl anderer ersetzt wird. Das Warenhaus ist nicht speziell auf eine oder wenige soziale Schichten eingestellt. Das schließt natürlich nicht aus, daß ein Betrieb sich in der Geschäftspolitik mehr oder weniger auf das Überwiegen der ein oder anderen Schicht einstellt. Der Betrieb der Leonhard Tietz A.-G. in einer Arbeiterstadt wie Mühlheim/Ruhr wird in seiner Einstellung natürlich anders geführt sein, als beispielsweise die Koblenzer Filiale dieser Firma.

Überall, wo aber ein Geschäft die Mannigfaltigkeit der Qualitäten und Geschmacksrichtungen verläßt, um sich auf ein bestimmtes Gebiet einzustellen, ist es selbstverständlich abhängig von der Existenz der in Frage kommenden Bevölkerungsschicht. Das gilt vom feinen Spezialgeschäft, das in Arbeiterkolonien nicht am Platze ist, das gilt jedoch vor allem heute in der Praxis vom Einheitspreisladen. Das Einheitspreisgeschäft ist seiner ganzen Einstellung nach auf die ärmeren Bevölkerungskreise zugeschnitten. Das wird nicht allein dadurch bewirkt, daß die oberste Parole Billigkeit der Waren ist, sondern auch der ganze Geschäftstyp, das Fehlen der Auswahl, überhaupt das unpersönliche beim Einkauf hält Angehörige besser gestellter Schichten nach einmaligem Besuch des Einheitspreisladens diesem meistens für die Zukunft fern. Die große Masse des Proletariats bildet hier die Käuferschaft, wie der Besuch eines Einheitspreisgeschäftes jederzeit zeigt. Somit ist eine breite Arbeiterschicht Voraussetzung für die Existenz eines Einheitspreisladens. Daß in Orten mit wenig Industrie der Einheitspreisladen sich nicht recht einbürgern will, ist eine allgemeine Erscheinung.

Somit kann für Gründung von Einheitspreisläden in der Bevölkerungszusammensetzung einer Stadt ein Hemmnis liegen, der Expansion durch Gründung reiner Warenhausbetriebe ist nach dem dargelegten hierin keine Schranke gesetzt.

d) Vor dem Kriege unterhielt die Leonhard Tietz A.-G. verschiedene Betriebe in Belgien unter eigener Firma. Es lag ja auch nahe, daß das Unternehmen, das im Rheinland zu Hause war, ins belgische Gebiet hinüberwechselte. Ist doch das Warenhaus erst von Deutschland nach Belgien gekommen [83]). Schon im Jahre 1901 erfolgte eine Gründung in Ant-

[83]) Hirsch, Handelspolitik. Grundr. d. Soz.-Ök.

werpen. 1908 wurde für Belgien eine Leonhard Tietz, société anonyme gegründet mit Betrieben in Brüssel, Lüttich, Mecheln und anderen Städten [84]). Durch den Krieg wurden diese Verbindungen vernichtet, genau wie die meisten ausländischen Filialen der deutschen Banken nicht weiter bestanden. Die Wiederaufnahme der Geschäftsverbindungen nach dem Kriege seitens der Leonhard Tietz A.-G. ist bislang nicht erfolgt und es dürfte dies auch nicht ratsam sein.

Filialgründungen von Detailhandelsunternehmen jenseits der Grenzpfähle sind schwieriger, als solche von Unternehmen, die nicht mit der großen Masse des Publikums in Berührung kommen. Der Detailhandelsbetrieb steht und fällt mit der Gunst des Publikums, und diese fehlt heute in den meisten der früheren Ententeländer.

Aber es ist auch eine Frage, ob das Ausland heute noch Möglichkeiten bietet, Gründungen an seinen Hauptplätzen zu eröffnen. Dies muß vor allem für die amerikanischen Verhältnisse verneint werden. So ist auch die Meinung, die Karstadt A.-G. beabsichtige in den Vereinigten Staaten Warenhäuser einzurichten [85]), nicht glaubwürdig.

In der Form der Beteiligung haben nun die beiden Firmen Rudolf Karstadt A.-G. und Leonhard Tietz A.-G. an Gründungen von Einheitspreisunternehmungen im Ausland teilgenommen. Die Rudolf Karstadt A.-G. gründete Ende 1928 mit der französischen Firma Galeries nouvelles réunies de Paris eine Einheitspreisgesellschaft, die sowohl in Paris wie in den französischen Provinzstädten ihre Niederlassungen errichtete [86]). Dazu plant der Konzern, das Einheitspreissystem auf zwei weitere nicht genannte Staaten auszudehnen [87]).

„Der Konfektionär" berichtet von der Gründung eines Einheitspreisunternehmens von Seiten der Direktoren des Amsterdamer Warenhauses „De Byenkorf", bei welcher Neugründung Alfred Leonhard Tietz einen Aufsichtsratsposten übernimmt [88]). Man wird hieraus auf eine Beteiligung des Kölner Warenhausunternehmens schließen können.

Die genannten Gründungen und Gründungsvorhaben zeigen, zumal in Holland noch kein weiteres Einheitspreisunternehmen besteht, wie die Idee des Einheitspreisladens von Amerika kommend über Deutschland ihren Weg in die übrigen Länder des europäischen Kontinents nimmt.

[84]) Hirsch, Das Warenhaus in Westdeutschland. 1910.
[85]) Frankfurter Zeitung 25. 7. 28, Nr. 550.
[86]) Frankfurter Zeitung 17. 10. 28, Nr. 777.
[87]) Frankfurter Zeitung 30. 4. 29, Nr. 318.
[88]) Der Konfektionär. 1928, Nr. 16.

Die Motive bei den beiden deutschen Konzernen, sich an diesen ausländischen Gründungen von Einheitspreisunternehmen zu beteiligen, liegen wohl in erster Linie in dem Bestreben, als Einkäufer für dieselben in Deutschland aufzutreten und so ihre Großhandelsfunktionen zu erweitern.

Daß auf dem europäischen Kontinent zuerst in Deutschland der Einheitspreisladen aufkam, hat seinen Grund wohl darin, daß das Darniederliegen des Einzelhandels in Deutschland nach der Inflationszeit es mehr als in irgend einem anderen Lande erforderte, sich die amerikanischen Verhältnisse zum Vorbild zu nehmen.

Von ausländischen Niederlassungen in Deutschland ist vor allem die in Berlin erfolgte Gründung des Warenhauses Galeries Lafayette zu erwähnen. Die Firma, die übrigens in keinem finanziellen Verhältnis zu dem Pariser Unternehmen gleichen Namens stehen soll [89]), unterhält ein Haus am Potsdamer Platz, dem ein weiteres am Tauentzienplatz folgt [90]).

Bis vor kurzem bestand für die beiden Häuser „Hansa G. m. b. H." in Frankfurt a. M. und „Zum Strauß G. m. b. H." in Nürnberg eine belgische Holding Compagny, die société internationale des grands bazars s. a. in Lüttich. Das Vermögen der Gesellschaft bestand in sämtlichen Geschäftsanteilen der beiden genannten Warenhausunternehmen. Von der Hermann Wronker A.-G. wurde im Jahre 1928 die entscheidende Mehrheit der Anteile übernommen [91]), sodaß eine Beteiligung von belgischer Seite darüber hinaus wohl noch vorliegen dürfte.

Kapitel II. Die vertikale Expansion.

1. Abschnitt. Der Gedanke der Eigenfabrikation.

Der große Warenbedarf wird hervorgerufen durch horizontalen Zusammenschluß. Wenn der Bedarf in einem Artikel groß ist, erst dann ist eine Beeinflussung des Lieferanten möglich; das Anwachsen des Bedarfs bringt eine Verbilligung mit sich. Wird nun der Bedarf in einer speziellen Branche so groß, daß er die Kapazität eines Produktionsunternehmens übersteigt, dann wird die eigene Produktion möglich. Die Steigerung des Bedarfs, mithin die horizontale Expansion, ist demnach Voraussetzung für die vertikale.

Auch der Ansporn, selbst die Produktion für einen Teil des Bedarfs in die Hand zu nehmen, ist kein anderer, als der

[89]) Frankfurter Zeitung, 29. 11. 28, Nr. 893.
[90]) Frankfurter Zeitung, 15. 9. 28, Nr. 686.
[91]) Frankfurter Zeitung, 7. 8. 28, Nr. 584.

zur horizontalen führte. Wie mit Hilfe des horizontal verbreiterten Unternehmens versucht wird, die Lieferanten zu günstigen Konditionen zu zwingen, so sucht man mit Anwendung der vertikalen Ausdehnung lediglich eine noch günstigere Warenbeschaffung zu erreichen. Der vertikale Aufbau ist sozusagen eine Überspannung der horizontalen Ausdehung. Der Einfluß auf den Lieferanten, den man durch Zusammenschluß erreicht hat, wird weiter ausgedehnt, bis vom Fabrikanten nichts mehr übrig bleibt und man selbst sein eigener Lieferant ist. Dies zeigt deutlich die Angliederung des Bocholter Produktionsbetriebs durch die Firma Rudolf Karstadt A.-G. Zuerst bezieht man von der selbständigen Firma, später folgt Lohnweberei, bis schließlich das Unternehmen in den Konzern aufgeht. Man spart sich das Kämpfen um die Konditionen, ist nicht mehr von einem durch Eigeninteressen geleiteten Fabrikanten abhängig, sondern ist selbst sein eigener Produzent, wie man vordem durch den Zusamenschluß sein eigener Großhändler geworden ist.

Nicht allein, daß man diese Vorteile hat, auch bei einem die Kapazität der eigenen Fabrik übersteigenden Bedarf hat man ein Drohmittel fremden Fabrikanten gegenüber. Im übrigen verspricht die Eigenfabrikation eine billige Belieferung. Die Kämpfe mit Lieferanten und Lieferantenvereinigungen hören auf und der Gewinn derselben wird frei und wie der verdiente Großhandelsgewinn ehedem in der zweifach möglichen Form zur Kundenwerbung verwendet.

Alle diese Gründe haben ihren Teil dazu beigetragen, in den Jahren des Währungsverfalles den Gedanken der Eigenfabrikation zu ungeahnter Blüte zu bringen, wenn wohl auch der dazu kam, wegen der mangelhaften Belieferung vom Fabrikanten unabhängig zu sein. Der Währungsverfall brachte große Nachfrage nach Waren aller Art, die das früher kaum gekannte Problem der Warenbeschaffung an die Stelle des Absatzproblems setzte. Aus diesen Gründen heraus ging man in erhöhtem Maße daran, selbst die Erzeugung in die Hand zu nehmen, genau wie in der Industrie damals vielfach der Gedanken aufkam, selbst Verbindung zum Konsumenten zu suchen. Man wollte hier die damals einfache Tätigkeit des Handels selbst übernehmen. Wie die Scheinblüte in der Inflationszeit ist jede Konjunktur infolge der großen Nachfrage nach Waren für die Eigenproduktion anregend.

Nach den obigen Ausführungen ist die Angliederung von Produktionsstätten ihrem Zwecke nach eine Weiterführung der horizontalen Ausdehnung. Es müßte demnach ein Leichtes sein, die eigene Erzeugung soweit auszudehnen, wie man es mit dem eigenen Großhandel erreicht hat. Der selbständige

Großhandel spielt heute für die Warenhäuser eine nebensächliche Rolle, und so müßte auch die Belieferung durch selbständige Fabrikanten auf einem Bruchteil des Bedarfs reduziert werden können.

Die Tätigkeit des Großhandels und die des Fabrikanten für den Detaillisten sind jedoch grundsätzlich anderer Art. Der Großhändler ist der Verteiler, der Sortimenter, der die Zusammenstellung der aus den verschiedenen Produktionswegen kommenden Artikel vornimmt und die Sortimente in den Detailhandel weiterleitet. Hier kann der Detailhandel selbst einspringen bei genügend großem Bedarf. Die Großhandelsfunktion wird gewissermaßen degradiert zur Einkaufskommission. Die Fabrikation läßt sich nicht in dieser Weise degradieren und das Hereinziehen von Fabriken in den Warenhauskonzern wird niemals den Dualismus „Produktion — Handel" überwinden. Dagegen sprechen die fest angelegten Kapitalien und das Zeitmoment im Produktionsgang.

2. Abschnitt.

Die Schwierigkeiten der Eigenfabrikation.

Aus dem erwähnten Dualismus heraus ergibt sich der für die Eigenfabrikation schwierige Umstand, daß Produktion und Handel verschiedene Interessen haben. Der Produktionsbetrieb kann sich nicht so den Verkaufsbetrieben unterordnen, wie das den Einkaufsorganisationen möglich ist.

Die Interessenkollision kann in zweifacher Hinsicht verschiedene Heftigkeit aufweisen, und zwar

1 nach dem jeweiligen Stande der Konjunktur,
2. nach Art der selbstproduzierten Waren und Warengruppen.

Die Konjunktur regt die Eigenproduktion an. Der Warenbedarf ist groß und alles, was an Waren angeboten wird, findet seinen Abnehmer. So tritt das Problem der Warenbeschaffung in den Vordergrund. In Zeiten der Wirtschaftskrise tritt hingegen deutlich die Gefahr eigener Produktionsstätten in den Vordergrund. Das Interesse erheischt in solchen Zeiten, möglichst den Detail-Absatz nicht zum Erliegen zu bringen, während man sich großer Zurückhaltung bei der Warenbeschaffung zu befleißigen hat. So hat das Unternehmen die doppelte Sorge, die schlechte Geschäftslage der Handelsbetriebe und den geringen Absatz der Fabriken. Aus Rücksicht auf die Fabriken diesen Aufträge erteilen, hieße die Warenhäuser schädigen. Doch gesetzt den Fall, daß tatsächlich in irgend einem Warenhausbetrieb ein Bedarf vorliegt, so wäre es viel

vorteilhafter, aus der großen Fülle der gerade in solchen Perioden erfolgenden günstigen Angebote sich seine Waren zu beschaffen, anstatt den eigenen Fabrikationsbetrieb anzugehen. In Perioden des Wirtschaftsniederganges hat man demnach die Wahl, die Interessen des einen oder anderen Konzernmitgliedes zu übergehen.

Die Verschiedenartigkeit der Interessen zwischen Produktionsbetrieb und Verkaufsbetrieb kann sodann mehr oder weniger heftig sein je nach der Auswahl der selbstproduzierten Artikel. Das typische am Warenhaus ist neben der großen Mannigfaltigkeit der geführten Waren und einer großen Verschiedenheit der Qualitäten der schnelle Wechsel der Lagerbestände, der durch den schnellen Wechsel der Mode und des Geschmacks gegeben ist. In allen Branchen, wo dieses in Erscheinung tritt, ist die Eigenfabrikation nicht am Platze; je mehr eine Ware sich zum Massenkonsumgut hin entwickelt, desto größer wird ihre Chance, in eigenen Fabriken hergestellt zu werden. Die eigenen Fabriken sind nicht in der Lage, eine solche Mannigfaltigkeit an Mustern und Qualitäten zu liefern, wie sie der Handel in Geschmacksartikeln benötigt. Die Fabrik kann sich so rasch nicht umstellen, wie es der Handel muß. Der Einkauf derartiger Artikel auf dem Markt garantiert bei genügender Sachkenntnis des Einkäufers, daß man das beste in die Läger bekommt. Man kauft jedem der Offerenten sein Spezialprodukt ab. Ein Einkauf von der eigenen Fabrik macht das Warenhaus abhängig und oft rückständig. Gerade in der Modewarenbranche ist im Interesse der Konkurrenzfähigkeit des Warenhauses die vorsichtige Auswahl der Lieferanten erstes Erfordernis. Hier muß der Handel jeweils das Beste und Neueste bringen, aber auch schnell wieder in der Lage sein, das Neueste ablösen zu lassen durch das Allerneueste. Hier muß der Einkauf auf dem Markt gegeben sein und die eigene Fabrik ist ein Hindernis für den Handel.

Aus diesen beiden Schwierigkeiten, der Gefahr der Eigenerzeugung in der Krise einerseits und ihrer schlechten Eignung für Modewaren aller Art andererseits, gibt es nun scheinbar einen Ausweg. Man kann die Stellung des Fabrikbetriebes so gestalten, daß er lediglich ein Teil des Konzerns ist und nicht speziell dafür existiert, den eigenen Detailhandel mit Waren zu versorgen. Demnach stellt man dem Produktionsbetrieb anheim, auch an fremde Firmen seine Produkte abzusetzen. Hierdurch scheint erreicht zu werden, daß der Fabrikationsbetrieb vom Konzern nicht mehr abhängig ist und daß auch letzterer der Abnahmepflicht enthoben wird.

Hier liegen aber zwei weitere Schwierigkeiten. Die erste besteht darin, daß fremde Firmen nicht gern bei Produktionsstätten der Konkurrenz kaufen werden, und zwar wird die Möglichkeit des Absatzes nach außen um so kleiner sein, je weiter die Zusammenschlüsse der kleinen Warenhäuser und Detaillisten zwecks Gemeinschaftseinkaufs vorgeschritten sind. Je mehr diese Einkaufsvereinigungen im Detailhandel Eingang finden, desto mehr wird der Großhandel ausgeschaltet, womit die Absatzaussichten der Warenhausfabriken kleiner werden.

Die zweite Schwierigkeit, an andere Firmen zu liefern, besteht darin, — das gilt vornehmlich für Krisenzeiten —, daß der fremde Abnehmer den Kauf von günstigen Bedingungen abhängig macht und so dem Unternehmen durch seinen Produktionsbetrieb statt der vollen Läger des letzteren eine große Zahl Debitoren entsteht, was praktisch dieselbe Schwierigkeit bedeutet. Derartiges ist gerade heute zu beobachten.

Es ergeben sich demnach für die Angliederung von Produktionsstätten zwei wichtige Forderungen: Einmal die, daß man in der Errichtung von Fabriken vorsichtig zu Werke geht, insofern, als man Betriebe mit großer Kapitalanforderung von der Eigenfabrikation ausschließt. Der Betrieb mit großem Realkapital läßt sich nach vorherigem günstigen Arbeiten in der Zeit der Krise nicht so einfach stillegen, wie ein solcher, in dem nur wenig Kapital investiert ist. Ihn kann man außer Arbeit setzen; der Zinsen- und Amortisationsdienst ist minimal. Man ist nicht dazu verurteilt, weiter zu produzieren, um so der Illiquidität zu verfallen.

Ein anderes Mittel, in Zeiten schlechter Absatzverhältnisse gesichert zu sein, ist, daß man bei Produktionsbetrieben mit großer Kapitalanforderung lediglich Beteiligungen sucht, die bei voraussichtlich herannahender Krise schnell zu veräußern sind.

Als zweites ergibt sich die Forderung, die Produktion von Modeartikeln, vor allem von Bekleidungsgegenständen nicht selbst zu betreiben. Es werden zuviel Muster in Anzug- und Kleiderstoffen verlangt, als daß man sie alle selbst herstellen könnte oder auch nur die eigenen Erzeugnisse eine einigermaßen Rolle innerhalb der nötigen Auswahl spielten. Die Mannigfaltigkeit der Dessins, der Bemusterung, der Farbe muß so groß sein, daß man die verschiedensten Fabrikanten heranziehen muß, um den Kunden die nötige Auswahl zu bieten. Lediglich Berufskleidung, Arbeitskleidung läßt auf diesem Gebiete die eigene Produktion zu, da sie des Verbrauchs wegen gekauft wird und die Mode nicht mitspricht.

Bei den Bedarfsartikeln, Haushaltungsgegenständen, also den Bedürfnissen des täglichen Lebens liegen die Verhältnisse für die eigene Erzeugung günstiger. Bei Porzellanen, Glas und Steingut spricht die Mode nicht mit, wenigstens bei billigen Des-

sins nicht. Der große stetige Bedarf ist vor allem in billigen Qualitäten gegeben. Der Eigenfabrikation muß deßhalb der Hang inneliegen, Bedürfnisse der großen Masse zu decken. Man vermutet m. E. hier mit Recht Zusammenhänge zwischen Eigenproduktion und Einheitspreisgeschäft. In höheren sozialen Schichten stellt man an jeden Gebrauchsgegenstand in geschmacklicher Hinsicht Anforderungen. Hier spricht das persönlich-geschmackliche mit, während bei den niederen Kreisen lediglich die praktische Seite des Gegenstandes den Ausschlag gibt. Dies beobachtet man bei Bestecken, Einrichtungsgegenständen, Porzellanen usw. Hier liegt wohl auch der Grund für die gewaltige Ausdehnung der Eigenfabrikation in der Konsumvereinsbewegung. Man hat hier als Kunde die große Masse der den Konsumvereinen angeschlossenen Arbeiterbevölkerung und ist so in der Lage, Massenartikel zu produzieren.

3. Abschnitt. Schilderung der Eigenproduktion.

Die Angliederung von Produktionsstätten hat längst vor dem Kriege eingesetzt. Nach Lux [92]) verfügten schon 1908 von fünfunddreißig befragten Warenhäusern dreiunddreißig über eigene Produktionsbetriebe, „wenigstens in einer Branche."

Vor allen Dingen kamen damals Betriebe vor, die Konfektionsware anfertigen.

Schon 1910 unterhielt die Firma Leonhard Tietz A.-G. Fabrikationsstätten für Wäsche, Damenkonfektion, Pelze und anderes [93]). Man findet die Angliederung von Konfektionsbetrieben auch heute noch allgemein. Es muß dazu sofort gesagt werden, daß man die Konfektion nicht zum umstrittenen Gebiet der Eigenproduktion rechnen kann. Das Warenhaus muß solche Konfektionsstätten unterhalten. Sie bestehen aus einer Notwendigkeit heraus, nicht wie die sonstigen Produktionsbetriebe aus oben angeführten Gründen. Selbst bei kleinen Geschäften sind solche Konfektionsstätten, wie Schneiderstuben, Schneiderinnenateliers zu finden, allein schon der vorkommenden Umarbeitungen wegen.

In der Nachkriegszeit war es die Rudolf Karstadt A.-G., die in der Eigenfabrikation führend wurde. Besonders in der Zeit der Inflation ist bei Karstadt die Eigenfabrikation ausgebaut worden. Als Aufgabe des 1920 in eine Aktiengesellschaft umgewandelten Unternehmens wird neben den Handelsgeschäften aller Art bezeichnet „endlich auch die Anfertigung von Waren der in den Geschäften des Unternehmens geführten

[92]) Magazin der Wirtschaft, 1927, Nr. 36.
[93]) Hirsch, Das Warenhaus in Westdeutschland, seine Organisation und seine Wirkungen. 1910.

Art [94]). Es spiegelt das deutlich die Gesellschaftsgründung der Inflationszeit wider. Die Verhältnisse der damaligen Zeit reizten dazu an und machten teilweise die Eigenfabrikation zur Notwendigkeit aus den oben dargelegten Gründen. Die Zeiten nach der Inflation lassen ein Abflauen der Eigenfabrikation erkennen, doch ist dies nicht so gewaltig. Wenn man bedenkt, daß die Nachinflationszeit vorschrieb, Umkehr zu halten auf dem beschrittenen Wege, so muß es wunder nehmen, daß nicht restlos mit der eigenen Produktion Schluß gemacht wurde. Es bedeutet wenig, wenn man liest, daß der Umsatz der Karstadtschen Häuser mit den eigenen Fabriken von

68 418 000.— im Jahre 1924 auf
61 000 000.— im Jahre 1926 zurückging [95]), zumal man annehmen kann, dieser Rückgang sei darauf zurückzuführen, daß man 1924 die ganze Produktion mehr den eigenen Häusern zukommen ließ, weil man kurz nach Überwindung der Inflation noch keine außenstehenden Kunden für die Fabriken erworben hatte.

Folgende Übersicht gibt einen Einblick in die Karstadtsche Eigenfabrikation 1926:

Auerbach	Gardinen
Barmen	Band, Litzen
Berlin	Knabenkonfektion
Bocholt	Baumwollspinnerei und -Weberei
Brandenburg	Berufskleidung.
Kassel	Blaudruckfabrik und Leinenfärberei
Döbeln	Blech- und Lackierwarenfabrik
Stettin	Herren- und Knabenkleiderfabrik
Hamburg	Etikettenfabrik und Papiergroßhandlung [96]).

Die Betriebe wurden sämtlich in der Inflationszeit dem Konzern angegliedert. Von den neun Fabriken gehören sieben der Textilbranche an. Nach ihrer Art sind sie folgendermaßen zu gruppieren:

Dem Konfektionsbetrieb in Berlin und Stettin ist die Brandenburger Niederlassung gleichzusetzen. Sodann kommen zwei Fabriken mit regelrechter Erzeugung vom Rohstoff aus und mit großem Kapitalbedarf. Das gilt von der Blaudruckfabrik noch nicht so sehr wie von dem Bocholter Betrieb. In Auerbach die Gardinenfabrik und der Barmer Betrieb stellen billigen Textilbedarf her. Die Fabrik in Döbeln und die Etikettenfabrik in Hamburg sind Produktionsstätten für Massenbedarf.

[94]) Karstadtprospekt anläßlich der Kapitalerhöhung 1927.
[95]) Magazin der Wirtschaft 1927, Nr. 21.
[96]) U. a. Landsberg, Die finanzielle Konzentration der deutschen Textilindustrie.

Sämtliche Häuser arbeiten unter der Firma Rudolf Karstadt A.-G. und sind auch unter derselben handelsgerichtlich eingetragen.

Es ist interessant zu beobachten, wie jedes Haus am Spezialplatz seines Produktionszweiges seinen Standort hat. Auerbach gilt als Metropole der Gardinenindustrie, Barmen ist in der Spitzenindustrie führend, Stettin ist in Deutschland der Herstellungsort für billige Konfektion und Bocholt ist innerhalb der westfälischen Baumwolltextilindustrie ein führender Platz.

Aber mit diesen Produktionsbetrieben hat die Angliederung nicht Halt gemacht. 1927 erwarb der Konzern die Schokoladenfabrik Ferdinand Karnatzki in Wernigerode a. H. mit einer Belegschaft von 600 Mann [97]). Im selben Jahre folgte der Anschluß zweier weiterer Unternehmen, die sich wie der obere mit der Herstellung von standardisierten Lebensmitteln befassen und zwar die Konservenfabrik Kraft G. m. b. H. und die Wurstfabrik Otto Struck in Braunschweig, welch letztere lediglich der Belieferung der Karstadtschen Warenhäuser dienen soll [98]). Der Nachsatz besagt wohl, daß man die Artikel für die Eigenfabrikation gefunden zu haben glaubt, die einen guten Absatz bei den eigenen Häusern garantieren, vermöge ihres Charakters als tägliche Bedarfsgüter. Für die Wurstfabrik hat man sich insofern die stetige Belieferung mit fetten Schweinen gesichert, als man mit einer landwirtschaftlichen Absatzgenossenschaft Sukzessivlieferungsverträge abschloß. Der Kaufpreis der Tiere soll durch die jeweilige Magdeburger Notierung bestimmt sein [99]). Man bedient sich demnach der Methode der Konsumvereinsbewegung nicht und geht nicht soweit in die Eigenfabrikation hinein, daß man zum Urproduzenten wird und Viehmast betreibt. Bekanntlich ist dieses neuerdings bei der genossenschaftlichen Eigenfabrikation geplant und zu diesem Zwecke das 2500 Morgen große Gut Osterholtz durch die G. E. G. erworben. Nach dem Bericht der Rudolf Karstadt A.-G. von 1927 hat die Wurstkonservenfabrik gut gearbeitet und man plant deswegen eine wesentliche Vergrößerung derselben [100]).

Die Eigenfabrikation der Firma Leonhard Tietz weist bei weitem nicht den Umfang des Karstadtschen Apparates auf. Die grundsätzliche Einstellung zu dem Problem ist hier eine viel weniger positive, wie schon aus einer Äußerung von Alfred Leonhard Tietz hervorgeht: „Ganz zum Schluß, d. h. eigentlich in den letzten Jahren vor dem Krieg und dann auch in den

[97]) Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser, 1928 Nr. 15.
[98]) Frankfurter Zeitung, 10. XII. 1928, Nr. 923.
[99]) Frankfurter Zeitung 22. 7. 28 Nr. 543.
[100]) Frankfurter Zeitung 20. 4. 28 Nr. 296.

ersten Jahren der Nachkriegszeit ging man dazu über, für die Waren, für die man einen Bedarf hatte, der weit über die Produktionskraft eines Betriebes hinausging, zwecks Versorgung eines Teils des Bedarfs Fabriken zu erwerben. Die Meinung über den Vorteil dieser letzten Art der Vertriebsverbilligung durch vertikale Konzentration sind allerdings auch heute noch stark geteilt“ [101]). Die Eigenfabrikation der Firma Leonhard Tietz weist trotzdem noch verschiedene Branchen auf. Es bestehen zurzeit an Produktionsstätten:

Berlin	Damenwäschefabrik.
„	Herrenwäsche- u. Kragenfabrik.
„	Damenblusen- u. Kleiderfabrik.
Chemnitz	Schürzenfabrik.
Plauen	Automatenstickerei u. Wäschefabrik [102]).

Im Jahre 1927 wurde dazu die mechanische Weberei in Siebenbrunn der Firma angegliedert [103]). Aus der Aufstellung geht hervor, daß die Eigenfabrikation hier doch weit hinter der bei Karstadt zurückbleibt. Die Konfektionsbetriebe, wozu man auch die Schürzenfabrik rechnen kann, bilden den Hauptkern und die Wäsche- und Strumpfwarenfabrik stellen genau wie die ersteren Textilbetriebe dar, die die Verarbeitung der Ware zum fertigen Stück vornehmen. Daneben steht, wenig zu dem übrigen passend, der Fabrikationsbetrieb im eigentlichen Sinne, die Weberei.

b) Neben den soeben behandelten Produktionsbetrieben bestehen für den Karstadtkonzern noch solche, bei denen die Firma lediglich mit Kapital beteiligt ist. Diese Beteiligung ist entweder so, daß die Tochterfirma eine G. m. b. H. oder Kommanditgesellschaft darstellt, bei der die Hauptfirma als Gesellschafterin oder Kommanditistin beteiligt ist, oder daß letztere ein Aktienpaket der als Aktiengesellschaft auftretenden Tochtergesellschaft im Portefeuille hat.

Beteiligungen an Fabrikationsunternehmen der ersteren Art unterhält die Firma an folgenden Fabriken:

Kristallhüttenwerk Franz Wittwer K.-G. Altheide.
Bleicherei und Appreturanstalt Gebr. Schweckenberg, K.-G. Sohlingen b. Uslar.
Stickereiwerke Wollmatingen G. m. b. H. Konstanz [104]).

Bei den beiden ersten Firmen ist der Konzern als Kommanditist beteiligt, bei der letzten sind sämtliche Anteile in seinen

[101]) A. L. Tietz, Rationalisierung im Einzelhandel a. a. O.
[102]) Mitteilung der Firma Leonhard Tietz.
[103]) Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser 1928 Nr. 3.
[104]) Prospekt der Rudolf Karstadt A.-G. 1927.

Händen. Durch Besitz eines Aktienpaketes ist die Firma an folgenden Produktionsunternehmungen beteiligt:

Seifenfabrik Victri A.-G.	Altona
Frankf. Strohhutfabrik A.-G.	Frankfurt a. M.
Heymann & Felsenburg Pelzwaren A.-G.	Berlin
Schuhfabrik Rheinland A.-G.	Barmen
Bache, Eichwald Werke A.-G. Koffer- u. Lederwar.-Fabr.	Leipzig
Wwe. Hey & H. I. Meyer Damen- u. Kinderkonf.	Berlin [105]).

Sämtliche Beteiligungen stammen schon aus der Inflationszeit mit Ausnahme der an den Stickereiwerken Wollmatingen [106]). In damaliger Zeit lag es nahe, Konzerne zu gründen, das heißt, wirtschaftlich zusammengehörige Gesellschaften juristisch selbständig auftreten zu lassen, anstatt die Produktionsbetriebe in die Hauptfirma hineinzunehmen. Die tausenderlei Verschachtelungen in der Industrie in der damaligen Zeit sind zur Genüge bekannt. Zu den angegebenen Beteiligungen kamen ursprünglich noch fünf weitere, u. a. die Kongreß- und Madrasweberei in Oelsnitz, die Glashüttenwerke in Weißwasser und eine weitere Rauchwarenfirma in Leipzig [107]). Bei sämtlichen heute noch bestehenden Beteiligungen an Aktiengesellschaften handelt es sich mit einer Ausnahme um eine über 50 %. An der Strohhutfirma ist die Beteiligung eine solche unter 50 % des Kapitals. Daß man mit der Absicht umgeht, angesichts der schlechten Geschäftslage in der Strohhutindustrie die Beteiligung allmählich abzustoßen, ist zu vermuten.

Die Bedeutung, die der Firma Rudolf Karstadt A.-G. in Bezug auf die Eigenfabrikation gegenüber den anderen Firmen zukommt, geht am besten daraus hervor, daß die Lieferungen aus den eigenen Fabriken 1926 vom Vorstand mit 15 % des gesamten Umsatzes angegeben werden [108]), wogegen nach Pinner die Eigenerzeugung bei den gesamten deutschen Warenhäusern in den letzten Jahren nur 2 %, und in der Inflationszeit auch nur 4 % des Umsatzes ausmachte [109]).

Endlich sei erwähnt, daß die Firma Hermann Tietz seit dem Jahre 1922 an der Gubener Haar- und Velourhutfabrik A.-G. maßgebend beteiligt ist [110]).

[105]) Prospekt d. R. Karst. A.-G. 1927.
[106]) Frankf. Zeitung 14. 5. 26 Nr. 355.
[107]) Die finanzielle Konzentration der deutschen Textilindustrie in der Nachkriegszeit. Landsberg Berlin.
[108]) Wirtschaftsdienst 1926 Nr. 30.
[109]) Festnummer der Zeitschr. für Deutsche Waren- und Kaufhäuser 1928. Pinner: Warenhaus und Großhandel.
[110]) Siehe Fußnote 1. „Hermann Tietz".

4. Abschnitt.

Die Stellung der Produktionsbetriebe in den Konzernen.

Es wurde davon gesprochen, daß es vornehmlich zwei Schwierigkeiten sind, die sich gegen die Eigenproduktion auftun. Die eine ist durch die Erzeugung von Modewaren gegeben, die andere durch das Eintreten schlechter Absatzverhältnisse. Hiergegen gibt es zwei Aushilfsmittel. Das Erste, die möglichst große Selbständigkeit der Fabrikationsstätten in rechtlicher Hinsicht, ist bei der Karstadtschen Eigenproduktion die Regel, wie der vorige Abschnitt zeigte. Es scheint bei einem Vergleich der Produktionsstätten, als wenn durchaus nicht wahllos, rein zufällig einige Betriebe innerhalb der Karstadt A.-G. bestehen, während andere außerhalb der Firma eine selbständige Stellung haben. Ein Vergleich zwischen den eigenen Betrieben und den Konzernfabriken zeigt deutlich, daß im großen Ganzen bei den letzteren die Kapitalanforderung größer ist. Dagegen spricht allerdings in erster Linie der Bocholter Betrieb, doch ist für die Beibehaltung der Bocholter Produktionsstätte in den Nachinflationsjahren vielleicht der Erwerb von Textilmaschinen unter äußerst günstigen Bedingungen im Jahre 1924 maßgebend gewesen. Der Kaufpreis dieser aus einem Konkurs in Manchester erworbenen Maschinen betrug £ 27 000.—, was nach Landsberg [111]) ein Viertel des tatsächlichen Wertes sein dürfte.

Der Verkauf der selbsterzeugten Produkte nach außerhalb, das zweite Erfordernis, wurde schon von jeher in der Eigenproduktion angewendet. Lux berichtet dieses schon vom Jahre 1908 [112]). Die eigenen Produktionsstätten erscheinen im Konzern nicht als Lieferanten der Warenhäuser, als Hilfsbetriebe der Detailhandelsunternehmen, sie stehen vielmehr als selbständige Produktionshäuser neben den selbständigen Warenhäusern. Eine Bevorzugung der eigenen Fabriken beim Einkauf kommt allerdings öfters vor. Der Karstadtkonzern betrachtet die Produktionsstätten als selbständige Gebilde, die im Konzern und auch außerhalb desselben absetzen. Nicht allein bei den angeschlossenen Fabriken wird es so gehandhabt, sondern auch bei den unter der Firma Rudolf Karstadt A.-G. arbeitenden Fabriken.

Von der von Leonhard Tietz A.-G. nach der Inflation erworbenen Weberei Siebenbrunn heißt es, daß man die Fabrikationsstätte keineswegs als Lieferant lediglich für die eigenen Warenhäuser ansehe, sondern daß es vorgesehen sei, dem Be-

[111]) Landsberg a. a. O.
[112]) Magazin der Wirtschaft. 1927 Nr. 36.

trieb seine selbständige Stellung mit Absatz nach außerhalb des Konzerns zu bewahren [113]).

Daß hierdurch jedoch die Schwierigkeiten nicht gänzlich überwunden werden können, ist vorher klarzulegen versucht worden, und auch die praktischen Erfolge bei den Konzernen zeigen dieses. Gerade in der heutigen Krise ist es für die Produktionsstätten schwierig, abzusetzen, ohne den Abnehmern langfristige Zahlungstermine zu geben. Von dem Bocholter Betrieb der Rudolf Karstadt A.-G. heißt es im Geschäftsbericht 1928, daß trotz des Sinkens der Baumwollwarenpreise die Verzinsung der in den Betrieben angelegten Kapitalien erreicht wurde [114]), woraus man auf einen nicht allzu hohen Gewinn schließen kann. Die Gefahr einer Illiquidität beim Verkauf an fremde Abnehmer geht bei Karstadt deutlich aus der Entwicklung des Postens „Debitoren" in den Jahren seit 1924 hervor.

	Warendebit.	sonst. Debitor.
1. 1. 24.	7,670 000.—	
31. 1. 25.	9,610 000.—	
31. 1. 26.	17,940 000.—	
31. 1. 27.	17,870 000.—	
31. 1. 28.	11,140 000.—	6,570 000.—
31. 1. 29.	12,360 000.—	7,630 000.— [115])

Erst seit der Bilanz 1927/28 wird der Posten getrennt angegeben, aber aus der jährlichen Steigerung geht unumwunden eine gleiche Steigerung der Warendebitoren hervor und Warendebitoren sind beim Einzelhandelsunternehmen, das keine großen Kundenkredite gewährt, Debitoren der Produktionsbetriebe.

Auch die Leonhard Tietz A.-G. berichtet von drei Millionen Mark Außenständen der Produktionsbetriebe am Ende des Geschäftsjahres 1926/27 [116]). Auch hier ist also keine Möglichkeit, trotz des geringen Umfanges der Eigenfabrikation und der vorsichtigen Auswahl innerhalb derselben die Schwierigkeiten vollkommen auszuschalten.

Ob es angesichts dieser ständig steigenden Debitorenziffern nicht ein kleineres Übel ist, den Zwang auf die eigenen Warenhäuser auszuüben, die selbsterzeugten Waren abzunehmen, steht durchaus nicht fest. und so ist das Magazin der Wirtschaft der Ansicht, daß beispielsweise der hohe Posten „Warenbestand" von zweiundfünfzig Millionen RM. in der Bilanz vom 31. 1. 26 bei Karstadt nur zu erklären sei aus dem Zwange des Konzerns, bei den eigenen Betrieben einzukaufen, statt die gerade jetzt günstigen Angebote auf dem freien Markt

[113]) Frankfurter Zeitung 24. 2. 1925 Nr. 145.
[115]) Karstadtbilanzen der einzelnen Jahre.
[116]) Frankfurter Zeitung, 28. 6. 27, Nr. 470.

berücksichtigen zu können [117]). Dieser Schluß scheint reichlich kühn, doch wird ein Abnehmen möglichst vieler Waren durch die eigenen Verkaufsbetriebe vielleicht doch vorzuziehen sein, nicht allein wegen des Festlegens großer Kapitalien, sondern vor allem angesichts der Gefahr des Konkurses eines der Abnehmer. Die Insolvenz des Küchel-Rothmann-Konzerns in den ersten Monaten dieses Jahres, bei der eine große Anzahl Webereien in Mitleidenschaft gezogen sind, ist dafür ein treffendes Beispiel.

Kapitel III. Die Finanzierung der Expansion.

1. Abschnitt. Aktiengesellschaften.

Die Finanzierung all der großen Neuerungen wird bei den Aktiengesellschaften teils durch Erhöhung des Aktienkapitals, teils durch Schuldenaufnahme erreicht. Die letztere wird besonders ermöglicht durch die Entwertung der Vorkriegshypotheken. Durch die Reduzierung der alten Hypotheken ist für neue Belastungen Platz geworden. Die Karstadtschen Aufwertungsverpflichtungen werden mit 5,45 Millionen angegeben, während im Jahre 1923 die Schulden reichlich 100 Millionen betragen. [118]). Hier wird der Gewinn nicht ein so gewaltiger sein, da das Unternehmen erst seit 1920 als Aktiengesellschaft besteht und deshalb die Schuldenbeträge nicht den vollen Goldwert repräsentieren. Anders liegt es bei der Leonhardt Tietz A.-G. Die Aufwertungsverpflichtungen belaufen sich hier auch nur auf einige Millionen Reichsmark [119]).

Die Finanzierung der großen Karstadtschen Erwerbung der Firma Theodor Althoff, die noch in den Anfang der Inflationszeit fällt, wird vorgenommen vermittels einer Kapitalserhöhung von vierzig- auf achtzig Millionen Reichsmark.

Durch weitere Erhöhung des Kapitals in der Inflationszeit wurde der Bocholter Betrieb erworben. Das am Ende der Inflationszeit auf sechshundertfünfzig Millionen Mark angewachsene Aktienkapital wurde dann im Verhältnis 25:1 zusamengelegt, sodaß in der Goldbilanz ein Aktienkapital von sechsundzwanzig Millionen erscheint. In Jahre 1925 erfolgt die erste Kapitalserhöhung nach der Inflation um acht Millionen Reichsmark. Der Verwendungszweck ist nicht genau angegeben, doch heißt es, daß die Mittel dadurch vermehrt werden sollen [120]). Im Jahre 1926 wird anläßlich der Übernahme des Emdenkonzerns eine zweite, weit größere Erhöhung durchgeführt. Die neuen Aktien in Höhe von siebzehn Millionen RM.

[117]) Magazin der Wirtschaft, 1926, Nr. 21.
[118]) Prospekt der Rudolf Karstadt A.-G., 1927.
[119]) Frankfurter Zeitung, 18. 6. 27, Nr. 444.

werden den Aktionären im Verhältnis 2:1 angeboten. Die Firma I. M. Emden Söhne wird mit cirka:

Aktiva: 38 000 000.—
Passiva: 15 000 000.— [120])

bewertet, sodaß, da das Agio der emittierten Aktien dem Reservefonds zugeschrieben wird, circa sechs Millionen Reichsmark ungedeckt sind. Dieser Betrag bleibt zu Gunsten der Inhaber der Firma I. M. Emden Söhne stehen und wird hypothekarisch sichergestellt [120]). Das jetzt auf einundfünfzig Millionen Reichsmark angewachsene Aktienkapital wird 1928 um weitere neunzehn Millionen Reichsmark erhöht. Von letzteren werden 8,5 Milionen den Aktionären im Verhältnis 6:1 angeboten. Der Rest von 10,5 Millionen wird als Vorratsaktien zurückbehalten, bis er schließlich auch, da Anleiheverhandlungen in Amerika noch nicht zum Abschluß gelangt sind, den Aktionären angeboten wird [121]). Der Zweck der Erhöhung ist Stärkung der Betriebsmittel, also Finanzierung der Expansion. Zu Beginn dieses Jahres erfolgte dann die Fusion Karstadt-Lindemann. Bei dieser Gelegenheit wird das Kapital um weitere zehn Millionen Reichsmark erhöht [122]). Von diesen werden 9,1 Millionen für den Umtausch der 6,8 Millionen Lindemann-Aktien verwendet. Die Bewertung der Lindemann-Aktie ist demnach eine sehr hohe und spricht für den guten Stand der Lindemann A.-G.

Neben dieser Kapitalserhöhung von circa zweihundert Prozent in fünf Jahren läuft die gewaltige Zunahme der Belastung durch Aufnahme von Krediten. Die Bilanz vom 31. 1, 1927 weist an Hypotheken reichlich zwanzig Millionen auf, die sich aus verschiedenen kleinen Beträgen zusammensetzen. U. a. ist darin enthalten der Passivposten von fünfzehn Millionen Reichsmark aus der Übernahme des Emdenkonzerns. Im Jahre 1925 wurde in den Vereinigten Staaten eine Anleihe von drei Millionen Dollar aufgenommen, die jährlich mit 8 % zu amortisieren war und die nach Aufnahme einer zweiten großen Dollaranleihe von fünfzehn Millionen Dollar im Jahre 1928 abgetragen wurde. Die genannte Anleihe von fünfzehn Millionen Dollar wurde dadurch ermöglicht, daß jeder Obligation von $ 1000.— eine Gratisaktie von RM. 120.— der Rudolf Karstadt A.-G. beigegeben wurde. Der günstig erscheinende Emissionskurs von 98 % stellte sich demnach tatsächlich auf 91,1 %, wenn man den damaligen Kurs der Karstadtaktie von 240 % zugrunde legt.

[120]) Prospekt der Firma Karstadt 1927.
[121]) Frankfurter Zeitung, 6. 11. 28, Nr. 832.
[122]) Magazin der Wirtschaft, 1929, Nr. 12.

Es scheint hier noch erwähnenswert, daß bei dem Karstadt'schen Neubau in Berlin am Hermannsplatz die Stadt Berlin insofern einen Teil zur Finanzierung beiträgt, als sie zugleich mit dem Bau des Untergrundbahnhofs Hermannsplatz die Fundamentierung des Warenhauspalastes vornimmt [123]).

Bei der Firma Leonhard Tietz A.-G., die die Form der Großerwerbungen nicht kennt, ist die Verwendung der einzelnen Kapitalserhöhungen und Anleihen nicht so genau zu verfolgen, wie bei Karstadt. Die Kapitalserhöhung und die Aufnahme von Anleihen ist bei der Leonhard Tietz A.-G. bei weitem nicht in dem Umfange erfolgt, wie bei Karstadt, wie ja die Expansion hier bei weitem nicht die Karstadt'schen Ausmaße erreicht.

Das Aktienkapital ist in der Goldbilanz im Verhältnis 10:1 zusammengelegt und erscheint 1924 mit RM. 25 200 000.—. Im Jahre 1926 erfolgt eine Kapitalserhöhung um sechs Millionen Reichsmark, von denen zuerst 4,5 Millionen, später der Rest begeben wurde. Ende des Jahres 1928 wird die zweite Erhöhung beantragt und zwar wiederum um sechs Millionen, sodaß das Kapital auf

37 200 000.—

angewachsen ist.

An Hypotheken erscheinen schon früh neben den Aufwertungsverpflichtungen RM. 4 210 000 als Gegenwert einer Dollaranleihe. Im Jahre 1926 wurden drei Millionen Dollar aufgenommen unter Tilgung der vorher erwähnten Anleihe. Im Jahre 1928 nahm man dann eine neue Dollaranleihe auf. Man hat diese scheinbar zuerst am offenen amerikanischen Markt auflegen wollen. Die Frankfurter Zeitung schreibt von einem Anleihevorhaben von vier Millionen Dollar in Amerika [124]). Die Anleihe wurde dann tatsächlich in Höhe von 3,5 Millionen Dollar bei der New-York and foreign Investing Corporation aufgenommen [125]).

Einen ähnlichen Entwicklungsgang wie die Rudolf Karstadt A.-G., wenn auch in wesentlich kleinerem Maßstabe, zeigt die Firma Hermann Wronker A.-G. in Frankfurt a. M. Die Firma hat ihre Erweiterung vornehmlich durch Aktienemission finanziert. Innerhalb eines Jahres wurde das Kapital in drei Etappen um etwa vierhundertundfünfzig Prozent,

von RM. 1 300 00.—
auf RM. 6 000 000.— erhöht.

[123]) Frankfurter Zeitung, 1926, Nr. 833.
[124]) Frankfurter Zeitung, 30. 8. 1928.
[125]) Frankfurter Zeitung, 16. 10. 1928, Nr. 775.

2. Abschnitt. Sonstige Unternehmungsformen.

Über die Finanzierung der Vergrößerungen bei den Firmen, die dank ihrer handelsrechtlichen Form nicht zur Bilanzveröffentlichung verpflichtet sind, ist wenig zu erfahren. Nach Hirsch wird von der Möglichkeit, die durch die große Einkaufsmacht erzielte Differentialrente zur Expansion zu verwerten, allgemein Gebrauch gemacht[126]). Andererseits wird auch hier die Inflation durch die Beseitigung eines großen Teiles der hypothekarischen Belastungen Platz für neue Hypotheken geschaffen haben. In einem Artikel der Frankfurter Zeitung über den Ankauf der Jandorf'schen Betriebe durch Hermann Tietz wird sogar die Behauptung augesprochen, daß Warenhausexpansionen wie diese ohne die Gewinne aus der Geldentwertung nicht möglich wären[127]). Diese Transaktion, deren Kosten sich angeblich auf fünfzig Millionen Reichsmark belaufen, ist zum Teil durch hypothekarische Belastung zugunsten der früheren Inhaber finanziert worden. Daneben sind erhebliche Barmittel der Firma Hermann Tietz verwendet und zum Teil ist auch die Hilfe der Diskontogesellschaft in Anspruch genommen worden[127]). Im allgemeinen wird man sagen können, daß Übernahmen durch Warenhäuser, denen der Anleihemarkt versperrt ist und bei denen die Kapitalserhöhung nicht mitspricht, wie bei Aktiengesellschaften, durch Stehenbleiben eines Restkaufbetrages und mit Hilfe befreundeter Banken finanziert werden.

Für die Finanzierung von Erweiterungen solcher Warenhausunternehmen wird vielleicht die New-York and foreign Investing Corporation in Zukunft eine Bedeutung gewinnen. Die Firma wurde von New-Yorker Finanzleuten in Verbindung mit holländischen und schweizerischen Bankgruppen und der Firma Lazard, Speyer & Ellissen in Frankfurt a. M. gegründet. Das Kapital beträgt fünf Millionen Dollar. Aufgabe des Unternehmens ist es, in erster Linie deutsche Warenhausfirmen zu beleihen, vor allem solche Häuser, denen wegen der juristischen Form ihrer Firma der Weg zum Anleihemarkt nicht direkt offen steht. Neben der soeben genannten Anleihe von 3 500 000.— der Firma Leonhard Tietz wird von einer solchen durch die Lindemann A.-G. bei der Firma berichtet in Höhe von 5 000 000.— RM.[128]).

---

[126]) Festschrift des Verbandes deutscher Waren- und Kaufhäuser, Mai 1928. Beitrag Hirsch.
[127]) Frankfurter Zeitung, 2. 12. 1926, Nr. 898.
[128]) Frankfurter Zeitung, 25. 11. 28, Nr. 882.

II. TEIL.

Warenhaus und Kaufkraftmangel.

Kapitel I. Das Problem der Warenkreditierung.

1. Abschnitt. Die ursprüngliche Einstellung.

Wenn man das Aufkommen der Warenhäuser als Abkehr von den Gepflogenheiten des alten Detailhandels ansehen will, so gilt dies in besonderem Maße in Bezug auf die Stellung zur Kreditierungsfrage. Das kleine Landgeschäft war es seit Generationen gewöhnt, beim Einkauf der Kundschaft Kredit zu gewähren, und konnte sich in normalen Zeiten etwas Derartiges dank seiner Mittel und sonstiger Umstände erlauben. Das Warenhaus nimmt sofort mit seinem Aufkommen eine grundsätzlich andere Stellung ein. Die alte Borgwirtschaft konnte man aus den verschiedensten Gründen nicht mitmachen. Das Warenhaus als großer Einzelhandelsbetrieb in der Großstadt ist nicht mehr durch das alte patriarchalische Verhältnis mit der Kundschaft verbunden, wie ehedem. Das Geschäft wird von der Persönlichkeit losgelöst, versachlicht. Der Angestellte wie der Kunde stellt eine Nummer dar, und der letztere gilt lediglich als einer unter den tausenden, die am Tage den Betrieb besuchen. Ihn verbindet mit dem Geschäft nichts als der einzelne Kaufakt. Das Wort „Kunde" ist nicht geeignet, den Käufer im Warenhaus zu charakterisieren. In diesem Wort liegt etwas, das ein innigeres Verhältnis zwischen Kaufmann und Käufer voraussetzt und auf ein regelmäßiges Wiederkehren des letzteren hindeutet. Hier brechen die Verbindungen mit der Erledigung des einzelnen Geschäftes ab. So ist es ganz erklärlich, daß „diesem irgend jemand" unter den vielen Käufern die gekaufte Ware nicht kreditiert werden kann. Dies gilt vor allem für die Großstadt. Hier bringt die Atomisierung der Gesellschaft mit sich, daß man den einzelnen leicht aus den Augen verliert. Man weiß nicht, was er treibt, kennt ihn überhaupt nicht und muß jederzeit befürchten, daß er seinen Wohnsitz eines Tages auf Nimmerwiedersehen aufgibt. Die Seßhaftigkeit ist viel mehr in den kleinen Plätzen vorzufinden, als in der Großstadt, wo der Immobiliarbesitz des einzelnen nicht so häufig ist. So wird die Kreditgewährung zur Unmöglichkeit. Die großstädtischen Verhältnisse lassen es nicht zu, aber auch der Großbetrieb ist nicht geeignet dafür.

Doch nicht allein diesem Zwange entsprang die ablehnende Haltung der Warenhäuser, man hatte auch andere Gründe, grundsätzlich neue Wege zu gehen, und zwar die Betriebsrentabilität betreffende. Das Prinzip der Barzahlung sollte dem Unternehmen eine größere Liquidität geben, um durch schnellere Zahlung bei den Lieferanten die Einkaufskonditionen günstiger zu gestalten. Daneben dachte man nicht zuletzt auch daran, daß das Barzahlungsprinzip mit der Schwierigkeit des Kreditrisikos aufräume und dadurch ebenfalls zur Verbilligung des Betriebes führe. Alfred Leonhard Tietz bezeichnet das Prinzip der Barzahlung als Teil der Rationalisierungsstrebens:

„Da haben wir zunächst den durch die Warenhäuser in erster Linie eingeführten Einkauf nur gegen bar. Er brachte eine Änderung der Kalkulation durch den Fortfall des Kreditrisikos; die damit ermöglichte Senkung der Preise ermöglichte ihrerseits eine Steigerung der Umsätze und erhöhte die Rentabilität nochmals [1])."

Hier wird demnach nur von der Unkostenausschaltung durch Risikoausschaltung gesprochen. Wenn man schon in den gesunden Vorkriegszeiten dieses Kreditrisiko auszuschalten bemüht war, wievielmehr muß man heute auf dem Prinzip der Barzahlung bestehen. Das Risiko ist heute ein viel größeres bei uns in Deutschland angesichts der schlechten Wirtschaftslage, der finanziellen traurigen Verhältnisse großer Bevölkerungskreise und nicht zuletzt der gesunkenen Moral. Dazu zwingt andererseits der Geldmangel das Warenhaus, möglichst bald seinen Verpflichtungen nachzukommen, um die gewaltigen Zinslasten zu sparen.

So zwingen die Verhältnisse heute mehr denn je am Barzahlungsprinzip festzuhalten, und diese selben Umstände zwingen scheinbar, davon abzugehen, um überhaupt das Kaufen eines großen Teiles des Publikums zu ermöglichen. Die größere Anschaffung, die nicht mit einem Wochenlohn bezahlt werden kann, oder für deren Finanzierung ein Monatsersparnis nicht ausreicht, wird tatsächlich erst dadurch ermöglicht, daß man den Betrag in kleinen Raten bezahlt.

Drei Wege sind möglich, dem Käufer eine Anschaffung zu erleichtern.

Die erste ist die Kreditierung der Ware in der gewöhnlichen Form. Es ist ein Fallenlassen des alten Prinzips in mehr oder weniger weitgehendem Maße. Sie kann nur in bescheidenem Umfang angewandt werden und zwar bei den Käufern, die man als „Kunden" bezeichnen kann, die als kreditwürdig bekannt sind.

[1]) Frankfurter Zeitung, 1926, Nr. 330. A. L. Tietz, Die Rationalisierung im Einzelhandel.

Will man hierüber hinaus die Kreditgewährung ausdehnen ohne große Rücksichtnahme auf das besonders gute Bekanntsein des Publikums, also um das Geschäft durch Verkauf auf Kredit zu forcieren, so gehört eine Organisation dazu. Der organisierte Kredit treibt schon dazu, die Kreditgewährung immer weiter auszudehnen, um den Apparat bezahlt zu machen.

Der dritte Weg schließlich besteht darin, daß der Kunde zuerst die Leistung vornimmt, nicht das Warenhaus. Das charakteristische ist, daß der Gegenwert für die zu kaufenden Stücke vorher zusammenkommt.

2. Abschnitt. Die heutige Umstellung.

a) A. L. Tietz gibt, wie wir sehen, seiner Ansicht dahin Ausdruck [2]), daß es gerade heute mehr denn je vonnöten sei, das Barzahlungsprinzip aufrecht zu erhalten. Die Firma Leonhard Tietz hält sich demnach auch grundsätzlich von einer großzügigen Warenkreditierung fern. Trotzdem hat die Firma in kleinerem Umfange Kredite an sichere Kunden gegeben, wenn auch kurzfristig. Es wird berichtet, daß die Firma der Geldknappheit insofern entgegenkomme, daß sie einer gewissen Käuferschicht einen Kredit bis zum nächsten Monatsultimo einräume. Dieses System habe sich gut bewährt [3]). Eine derartige Kreditierung in mäßigen Grenzen bedeutet nichts anderes, als daß man grundsätzlich das Barzahlungsprinzip vertritt, jedoch mit kleinen Durchbrechungen, wenn die Kreditgewährung nicht mit einer Risikosteigerung verbunden ist. Gutmann [4]) ist der Ansicht, daß derartiger unorganisierter Kredit heute für das Warenhaus das gesundeste sei, und er behauptet, daß man allgemein, auch in anderen führenden Firmen, auf diese Weise den Kunden entgegenkomme. Er führt die Bilanz des Warenhauses Michel A.-G. in Elberfeld als Beispiel an, in der unter Debitoren ein ziemlich hoher Posten erscheine, und kommt zu dem Ergebnis, daß diese Debitoren nichts anderes sein könnten, als Kunden, denen Bezahlung ihrer Anschaffungen gestundet wurde. Die Bilanz des genannten Hauses vom ersten Halbjahr 1928 weist erneut etwa in 1:10 des Warenbestandes einen Posten „Debitoren" auf, sodaß man annehmen muß, daß hier das „Anschreibenlassen" seitens der Kundschaft in mäßigen Grenzen gang und gäbe ist [5]).

[2]) Frankfurter Zeitung, 1926, Nr. 330, a. a. O.

[3]) Der Manufakturist, Nr. 14, 1926.

[4]) Festnummer der Zeitschrift d. Verb. deutscher Waren- und Kaufhäuser. Mai 1928.

[5]) Rheinisch-Westfälische Zeitung, 13. 11. 1928.

b) Im Gegensatz zu dieser Form der gelegentlichen Kreditierung steht der organisierte Kredit. Sein Ursprung ist in den Vereinigten Staaten zu suchen, wo er schon 1905 gebräuchlich war [6]). Dort beträgt die durch Ratenzahlungskäufe jährlich eingegangene Schuld über sieben Milliarden Dollar, mit deren Finanzierung sich nicht weniger als 1500 Firmen bechäftigen [7]).

Das wesentliche am organisierten Kredit ist die Einschaltung eines Finanzierungsinstitutes, das die erforderlichen Beträge aufzubringen hat. Diesem ist natürlich daran gelegen, möglichst große Umsätze zu tätigen, wobei eine Auswahl des Publikums nach Kreditwürdigkeit unmöglich wird. Hierdurch wird ein Zweites erforderlich, ein großer Auskunfteiapparat, der für die nötigen Grundlagen über Zahlungsfähigkeit und Zahlungswilligkeit der Kreditsuchenden zu sorgen hat. Von den deutschen Warenhäusern bedient sich die Firma Hermann Tietz dieser Form der Warenkreditierung. Die Handhabung der Einrichtung, die in den einzelnen Firmen eine große Mannigfaltigkeit aufweist, ist bei Hermann Tietz folgende: Der Kunde, der sich der Einrichtung bedient, schuldet nicht bei der Firma, sondern bei dem Finanzierungsinstitut, der Züricher Kundenkredit A.-G. in Berlin. Er erhält dort eine Art Scheck, nachdem er für kreditwürdig befunden ist. Der Schein berechtigt ihn, dafür in Höhe des gewährten Kredits bei der Firma Hermann Tietz einzukaufen. Die Unkosten werden zum Teil vom Käufer getragen in Form von 5 % Zins für das Darlehn, zum Teil von der Firma Hermann Tietz [8]). Die Einrichtung ist seit November 1926 in Betrieb. Wie sie sich bewährt hat, läßt sich schwer sagen. Die Ansichten gehen auseinander, nicht allein in diesem Falle, sondern über die Konsumfinanzierung überhaupt. Gutmann meint [9]), an der Hand der praktischen Erfahrungen unbedingt der von Leonhard Tietz gehandhabten Form der Kreditierung den Vorrang geben zu müssen.

c) Die dritte Form, dem Kaufkraftmangel abzuhelfen, ist die sogenannte Kaufsparkasse. Eine derartige Einrichtung wird schon 1926 von R. H. Macy & Co, New-York gemeldet [10]), sodaß anzunehmen ist, daß auch sie von Amerika zu uns herübergekommen ist. Wie schon gesagt, ist es keine Kreditierung der gekauften Waren, sondern der Kunde hat auf sein Konto einzuzahlen, bevor er seine Anschaffungen macht. Die Kaufsparkasse ist in Deutschland Karstadt'schen Ursprungs und ist eine typische Einrichtung des Warenhausunternehmens. Nur

[6]) Grundriß der Sozialökonomik, Handel, Seite 243.
[7]) Frankfurter Zeitung, 27. 3. 1927, Nr. 229.
[8]) Magazin der Wirtschaft 1926, Nr. 44.
[9]) Festnummer d. Zeitschr. d. Verb. deutscher Waren- und Kaufhäuser a a. O.
[10]) Konfektionär, 1926, Nr. 53.

hier ist durch die große Mannigfaltigkeit der geführten Waren die Anlage der Beträge ohne feststehende Kaufabsicht des Publikums möglich. Das wird dadurch nicht widerlegt, daß einige kleinere Häuser die Kaufsparkasse nachzuahmen versucht haben [11]). Die Kaufsparkasse bei der Firma Rudolf Karstadt A.-G. wurde so gehandhabt, daß der Kunde jederzeit Beträge einzahlen konnte zur Gutschrift auf ein für ihn errichtetes Konto. Das Guthaben ist dann nicht in bar realisierbar, sondern der Kunde hat aus der großen Auswahl der geführten Waren gegen Belastung des Kontos seine Käufe vorzunehmen. Die eingezahlten Beträge werden mit 12 % jährlich verzinst.

3. Abschnitt. Stellungnahme.

Von der gewöhnlichen Art, dem nicht organisierten Kredit, wurde schon oben gesagt, daß er bei mäßiger Anwendung nicht zu verurteilen ist. Er stellt lediglich ein Aushilfsmittel dar und bedeutet praktisch trotzdem ein Festhalten am Barzahlungsprinzip.

Der organisierte Kredit in der von Hermann Tietz und vielen kleinen Geschäften betriebenen Form bedient sich zum Zwecke der Finanzierung eines selbständigen Geldinstitutes. Die Nachteile für die Einzelhandels-Firma liegen demnach nicht in einer Gefährdung der Liquidität, sondern auf anderem Gebiete. Der organisierte Kredit ist seiner Natur nach kein Aushilfsmittel. Er muß auf einen möglichst großen Kundenkreis ausgedehnt werden, um den nötigen Apparat, das Finanzierungsinstitut und die Auskunftsbüros bezahlt zu machen. Ersteres wird schon von sich aus auf Ausdehnung des Geschäftes drängen.

So ist es eine unbedingte Folgeerscheinung des organisierten Kredites, daß eine allzu genaue Auswahl unter den Kreditsuchenden nicht vorgenommen wird. Das Risiko wird folgerichtig zu einem gewaltigen und, da letzten Endes der Konsument dasselbe tragen muß, erfordert die Einrichtung eine sehr hohe Kalkulation. Es wird angegeben, daß 20 % aller abgeschlossenen Geschäfte eingeklagt werden müssen, von denen nur 20 % wieder vollstreckbar sind [12]). Eine weitere Schwierigkeit liegt darin, den barzahlenden Käufer vor der dem Abzahlungsrisiko entsprechenden Kalkulation zu schützen. Ob das bei derartigen Kalkulationen möglich ist durch Rabattgewährung bei Barzahlung muß m. E. bestritten werden. Der Ruf des Geschäfts stände hier auf dem Spiel. Andererseits verlangt die Geschäftsmoral, daß barzahlende Kunden ihrer Bar-

[11]) Frankfurter Zeitung, 18. 7. 28, Nr. 530.
[12]) Der Manufakturist. 1926, Nr. 44.

zahlung entsprechend behandelt werden. Aus all diesen Gründen hat man auch in Einzelhandelskreisen nach Möglichkeiten gesucht, dieses Risiko herabzumindern. Der Manufakturist hat zu diesem Problem eine Rundfrage erlassen [13]), um zu erforschen, ob es Auswege gibt, die eine Verringerung des Risikos ermöglichen. Man hat an Eigentumsvorbehalt gedacht, doch kommt derartiges bei Textilien nicht in Betracht. Aber gerade diese machen einen großen Teil der Warenhaus- und auch der Umsätze im Abzahlungsgeschäft aus. Der Syndikus der Königsberger Detaillistenschaft berichtet, daß bei der Königsberger Kundenkredit A.-G. 40 % aller Kreditkäufe auf Bekleidungsstücke entfallen [14]). Das einmalige Tragen von Bekleidungsstücken genügt, den Wert derselben um ein beträchtliches herunterzusetzen.

Als zweites hat man die Gehalts- und Lohncessionierung in Erwägung gezogen. Der Arbeitnehmer würde demnach seine Forderungen an den Arbeitgeber auf das Warenhaus übertragen. Zu der Forderungsübertragung wäre die Zustimmung des Arbeitgebers zwar nicht erforderlich, aber wenn die Forderung im Augenblick der Cession noch garnicht besteht, wird sich schwerlich ein Arbeitgeber finden, der sich auf derartiges einließe.

Bezeichnend ist auch das Argument, daß vom Hause Theodor Althoff in Leipzig, einer großen Karstadtfiliale, zu dieser Frage vorgebracht wird:

„Ein Arbeiten mit Gehaltscessionen müssen wir vom allgemeinen Standpunkt des Einzelhandels ablehnen, denn dann würde doch in starkem Maße der sogenannten Betriebsbelieferung nicht durch den lezten Verteiler, den Einzelhandel, sondern durch die Grossisten und Fabrikanten Tür und Tor geöffnet [15])."

Somit gibt es keinen Ausweg, um durch Risikonausschaltung ein zu hohes Kalkulieren zu verhüten, und man kann der Ansicht des Manufakturist [15]) beitreten, daß jeder organisierte Kredit für den Detailhandel verwerflich sei wegen des zu hohen Aufschlages. Für den Vertrieb von Automobilen, Nähmaschinen und anderen wertvollen Gebrauchsgütern liegen die Verhältnisse ganz anders. Hier kommen als Käufer nur besser gestellte Schichten in Frage und das Risiko ist demnach nicht so groß. Sodann ist hier aber auch der Ruf des Unternehmens nicht so gefährdet durch die höhere Kalkulation, weil der einzelne Kunde höchst selten zum zweiten Mal zurückkommt wegen der langen Lebensdauer der fraglichen Artikel.

[13]) Der Manufakturist, 1926. Nr. 18.
[14]) Frankfurter Zeitung. 16. 11. 1926, Nr. 854.
[15]) Der Manufakturist 1926, Nr 18.

Auf die volkswirtschaftliche Seite des Abzahlungsgeschäftes soll hier nicht näher eingegangen werden, doch sei gesagt, daß die Stellungnahme auch von dieser Seite allgemein eher eine ablehnende als positive ist, wenngleich auch Hirsch [16]) darin „eine der wenigst geachteten Möglichkeiten zur Bekämpfung der Dauerarbeitslosigkeit" sieht.

Gegenüber dem organisierten Kredit, ja dem Kredit überhaupt, hat die Kaufsparkasse den Vorteil für das Warenhaus, daß sie ihm keinerlei Risiko einbringt. Im Gegenteil ist sogar noch ein gutes Geschäft mit dem scheinbar teuren zwölfprozentigen Geld zu machen. Bei einer Zielsetzung von 60 Tagen netto ist im allgemeinen bei sofortiger Kasse 3—4 % Skonto zu ziehen, sodaß hier ein jährlicher Überschuß von 18—24 % zu erzielen ist. Aber die Frage ist die, ob tatsächlich das Publikum von der Kaufsparkasse in genügendem Maße Gebrauch machen wird. Die Firma Rudolf Karstadt A.-G. berichtet selbst von einem mäßigen Erfolg. Selbst die Angestelltenschaft machte von der Einrichtung keinen Gebrauch [17]). Das ist ganz erklärlich, wo die ganze Konsumentenschaft es heute darauf abgesehen hat, erst die Ware zu erhalten und erst nachher zu bezahlen. Volkserzieherisch ist die Kaufsparkasse dem Kredit, ob organisiert oder unorganisiert, vorzuziehen, doch bei den heutigen Verhältnissen würde sie niemals eine wesentliche Bedeutung für den Karstadt'schen Gesamtumsatz erzielen. Inzwischen hat sich auch schon das Bankentum gegen die Einrichtung aufgelehnt. Der Wirtschaftsminister hat sein Veto eingelegt und die Kaufsparkasse hat wegen Verstoßes gegen das Gesetz über Depot- und Depositengeschäfte ihre Pforten geschlossen. Daß durch die Einrichtung das Interesse des Publikums, vor allem bei Nachahmungen, hätte gefährdet werden können, muß zugegeben werden, doch war es m. E. weit hergeholt, das besagte Gesetz hier anzuwenden.

Zur Frage „Warenhaus und Warenkreditierung" ergibt sich, daß die Methode, wie sie von Leonhard Tietz gepflogen wird, jeder anderen vorzuziehen ist.

Kapitel II. Wandel in der Kundenpolitik.

1. Abschnitt. Die ursprüngliche Einstellung.

In den Anfängen der Warenhausbewegung vor der Jahrhundertwende, ist das Warenhaus das Geschäft der breiten Masse. Im Osten vor allem bestanden die Pofelbazare, Häuser, die in Arbeitervierteln ihren Standort hatten und nur den niede-

[16]) Organisation, 1926, Nr. 16. „Prof. Dr. Julius Hirsch über deutsche und amerikanische Absatzmethoden im Einzelhandel."
[17]) Frankfurter Zeitung, 26. 8. 1928, Nr. 637.

ren Schichten der Bevölkerung zum Einkauf dienten. Es handelt sich bei diesen Geschäften um Unternehmen, die nicht für eine lange Lebensdauer gegründet wurden und auch heute längst nicht mehr bestehen. Unsere heutigen großen Unternehmen bestanden damals noch nicht oder stellten mittlere Unternehmen dar.

Aber auch nach 1900 spielen Ausschußartikel im Warenhaus eine Rolle. Nach Lux [18]) verhielt sich die Ausschußware zur regulären:

1899	1:2
1903	1:1
1908	3:1

Das Jahrzehnt 1898—1908 bringt also hier die Wandlung. Das Zurückbleiben der Ausschußware, überhaupt das Heben der Qualitäten ging neben einer Erwerbung höherer Käuferschichten einher. Von welcher Seite hier die Innitiative ausging, läßt sich nicht eindeutig beantworten. Teils waren es die bessersituierten Bevölkerungskreise, die die Abneigung gegen das Warenhaus allmählich überwanden und sich an das neue Geschäft gewöhnten. War es doch ursprünglich in besseren Kreisen verpönt, ein Warenhaus zu betreten. Aber von Warenhausseite ist man auch wieder diesem Empfinden entgegengekommen durch Hebung des Warenniveaus und durch Gründungen in angesehenen Stadtvierteln. Man wollte die wohlhabenden Schichten zu Käufern haben, weil hier das lohnendste Geschäft winkte, und Hirsch betont, daß man dazu gezwungen wurde durch das gewaltige Steigen des Unkostensatzes [19]). Der einzelne Geschäftsabschluß muß größeren Gewinn bringen und das kann nur geschehen durch Hebung des Warenniveaus. Allgemein wird so durch Führen besserer Artikel der Umsatz gehoben, größerer Gewinn erzielt, obschon die Unkosten bei gleichbleibender Beschäftigung dieselben bleiben.

2. Abschnitt. Die heutige Umstellung.

Die Nachkriegszeit bringt hier die Umkehr. Die Lebensverhältnisse der großen Bevölkerungsmassen sind gesunken. Die Geldknappheit zwingt dazu, auf billige Art die Bedürfnisbefriedigung vorzunehmen. „Der Bedarf des Publikums stellt sich immer mehr auf billige Ware ein und der Handel ist deshalb gezwungen, auf die Preise, statt auf Qualität Rücksicht zu nehmen; darunter leiden auch die Fabrikanten [20]).“ Auf der

[18]) Lux, Die Eigenpr. d. deutsch. Warenh. Mag. d Wirtsch., Nr. 36, 1927.
[19]) Grundriß der Sozialökonomie. V. Handel. Seite 243.
[20]) Frankfurter Zeitung, 13. 4. 26, Nr. 270.

Tagung der Einzelhandelsgemeinschaft in Düsseldorf im vorigen Jahr zeigt A. L. Tietz deutlich an Hand von Umsatzstatistiken die Auswirkung dieser Verarmung auf das Warenniveau des Detailhandels. Es liegen in beiden Fällen 1913 und 1927 dieselben nicht erweiterten Betriebe vor. Die Umsatzvermehrung beträgt wertmäßig in:

Meterwaren	136 %
fertiger Herrenwäsche	94 %
Damenwäsche	54 %
fertige Textilwaren	219 %
Hausrat und Möbeln	85 %
Schuhen	110 %
Geschenkartikeln	64 %
Lebensmitteln	233 % [21])

Es wird sodann eine Geldentwertung von fünfzig Prozent zugrunde gelegt. Dazu wird die Zunahme der Kunden ebenfalls mit fünfzig Prozent angegeben. Demnach muß bei einem Gleichbleiben des Konsums der Umsatz von 225 % erzielt werden. Wir sahen, daß sich einige Artikel im Konsum darüber erheben, daß dieser aber gegen 1913 bei den meisten zurückbleibt. Der Verbrauch der einzelnen Artikel verhält sich zu der erforderlichen Erhöhung von 225 % wie folgt:

	in %
Meterwaren	105
fertige Herrenwäsche	86,2
Damenwäsche	68,2
fertige Textilwaren	94,3
Hausrat und Möbel	82,5
Schuhe	93,3
Geschenkartikel	62,9
Lebensmittel	150,6

Demnach ist abgesehen von den Meterwaren und Lebensmitteln der wertmäßige Verbrauch um ein gewaltiges zurückgegangen. Interessant ist die Verschiebung innerhalb der Warengruppen. Der Rückgang ist bei fertigen Artikeln mit den Geschenkartikeln am größten. Bei der Letzteren bedeutet das höchstwahrscheinlich zurückgegangener Konsum, bei ersteren ganz gewiß eine gewaltige Verschlechterung der Qualitäten, denn mengenmäßig wird der Konsum fertiger Artikel gegenüber der Vorkriegszeit zugenommen haben. Diese allgemeine Qualitätsverschlechterung geht auch daraus hervor, daß die Durchschnittshöhe von 1913 auf 1917 bei den einzelnen Bons um nur 27 % gestiegen ist, was bei einer Geldentwertung von

[21]) Frankfurter Zeitung, 14. 10. 28, 1. Morgenblatt.

50 % eine Wertverringerung von ca. 15 % für die gekaufte Ware ausmacht.

Es ist selbstverständlich, daß sich das ganze Warenlager nach diesen Beobachtungen einstellt, und es bestehen heute im Warenhaus Bestrebungen, die darauf hinzielen, die Zahl der Einzelumsätze zu heben statt die Höhe des einzelnen[22]).

Aber nicht allein die Qualitätsverminderungen sind als Folge der allgemeinen Verarmung zu beobachten. Auch der Verbrauch selbst hat in großen Bevölkerungskreisen nachgelassen. Deshalb ist dort die Kundschaft zu suchen, wo durch guten Verdienst Kaufkraft geschaffen wird. Man macht sich vornehmlich daran, die Arbeiterschaft als Kundschaft zu gewinnen. Hier liegt die Erklärung für die vielen Neugründungen in abliegenden Arbeitervierteln, die in den letzten Jahren vorgenommen wurden. Die Karstadt'sche neuerdings eröffnete Filiale am Hermannsplatz, der Erwerb der z. T. in Arbeitervierteln liegenden Jandorf'schen Betriebe durch Hermann Tietz und viele andere Neugründungen der letzten Zeit gehören hierher.

[22]) Magazin der Wirtschaft, 1927, Nr. 36. Wandl. im Warenhausgewerbe.

Lebenslauf.

Am 17. Dezember 1900 wurde ich als Sohn des Kaufmanns Georg Schräder zu Neuenhaus geboren. Von 1907 bis 1912 besuchte ich die Volksschule meiner Vaterstadt und war sodann bis 1916 Schüler der Rektoratsschule zu Haren a. d. Ems. Ostern 1916 wurde ich in die Obertertia des Gymnasiums „Carolinum" zu Osnabrück aufgenommen, an welcher Anstalt ich Ostern 1921 die Reifeprüfung ablegte. Das Sommer-Semester 1921 war ich an der Westf. Wilhelms-Universität zu Münster i. W. immatrikuliert. Von Herbst 1921 bis Herbst 1923 erlernte ich bei der Osnabrücker Bank Zweiganstalt Nordhorn i. H. das Bankfach. Bei selbiger Anstalt war ich dann noch ein halbes Jahr als Beamter tätig und nahm darauf im Sommer-Semester 1924 meine Studien in Münster wieder auf. Hier bestand ich im Februar 1928 das Diplomexamen. Ich hörte bei den Herren: Albrecht, Bruck, Brunswig, Bühler, Erman, Hallermann, His, Hoffmann, van Hülst, Jakobi, Lukas, Mecking, Plenge, Schmöle, Terhalle, Thomsen, Weber und Wolterink. Seit dem Sommer-Semester 1928 war ich ordentlicher Studierender der Hessischen Landes-Universität zu Gießen. Ich hörte dort bei den Herren: Auler, Froelich, Günther, Eger, Lenz und Mombert. Am 14. Dezember 1929 bestand ich in Gießen auf Grund vorliegender Arbeit das Doktorexamen.

Bernhard Schräder.

Date Due

NFU

No. 22 1994

MsH 04527

COLUMBIA UNIVERSITY LIBRARIES
0041442512

254.53 Sch 6
Schräder, BH.
Die entwicklungstendenzen ...

END OF
TITLE